

2002
2003

Civil Service
Commission
annual report





**Management Board
of Cabinet**

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

**Conseil de gestion du
gouvernement de l'Ontario**

Bureau du président

12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone : 416 327-2333
Télécopieur : 416 327-3790



Memorandum to: The Honourable James K. Bartleman
Lieutenant Governor
Province of Ontario

Subject: Civil Service Commission Annual Report, 2002-2003

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privileged of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 2002 to March 31, 2003.

Respectfully submitted,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Gerry Phillips".

Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet





Office of the
Chair

Bureau du
Secrétaire

Civil
Service
Commission

Commission
de la
fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12^e étage
Edifice Ferguso
Queen's Park
Toronto (Ontari
M7A 1N3
416/327-3800

Memorandum to: The Honourable Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet

Subject: Civil Service Commission Annual Report 2002-2003

I have the honour to present the annual report of the Civil Service
Commission for April 1, 2002 to March 31, 2003.

Kathryn A. Bouey
Chair



TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUCTION	1
OPS VISION AND WORKFORCE AGENDA	1
WORKFORCE MANAGEMENT SOLUTIONS FOR A RENEWED AND REVITALIZED PUBLIC SERVICE	2
PRIDE IN QUALITY PUBLIC SERVICE	2
EMPLOYEE ORIENTATION	2
INNOVATION CULTURE	3
RECOGNITION	4
DYNAMIC LEADERSHIP	6
EXECUTIVE MANAGEMENT	6
MIDDLE MANAGEMENT DEVELOPMENT	6
STRATEGIC HR PLANNING	7
OCCUPATION-BASED HR PLANNING	8
SUCCESSION MANAGEMENT	8
REBUILDING UNION-MANAGEMENT RELATIONSHIPS	8
LEARNING ORGANIZATION	10
COMMUNITIES OF PRACTICE	10
MOTIVATING AND FLEXIBLE WORK ENVIRONMENT	11
EMPLOYEE SURVEYING	11
PERFORMANCE-BASED PAY SYSTEMS	12
CAPABLE AND INNOVATIVE WORKFORCE	13
COMPETENCY MANAGEMENT	13
STAFFING INNOVATIONS	13

TABLE OF CONTENTS (CONT'D)

HR PROGRAM EVALUATION:	
COMMITMENT TO CONTINUOUS IMPROVEMENT	15
EMERGENCY MANAGEMENT AND SECURITY	16
LOOKING AHEAD: 2003 AND BEYOND	18
CONCLUSION.....	19
APPENDIX A.....	20
OPS VALUES STATEMENT	20
CIVIL SERVICE COMMISSION MANDATE	20
CIVIL SERVICE COMMISSION RESPONSIBILITIES AND AUTHORITY	21
CIVIL SERVICE COMMISSION MEMBERSHIP 2002-2003	22
APPENDIX B.....	23
ONTARIO PUBLIC SERVICE STATISTICS 2002-2003	23
APPENDIX C.....	35
ONTARIO PUBLIC SERVICE RENEWAL AND REVITALIZATION.....	35

EXECUTIVE SUMMARY

Ontario's 2002-2003 Civil Service Commission Annual Report examines many human resources (HR) management initiatives that the Ontario Public Service (OPS) has been leading in its pursuit of organizational excellence. Set within the context of a vision of being the best public service in the world and a workforce renewal and revitalization agenda, the report looks at several phenomena that are shaping organizational culture, changing the way employees feel about their organization and, ultimately, ensuring the OPS's ability to achieve public-service excellence.

The report shares ideas about how the OPS is nurturing an innovation culture, building on many successes as well as laying out a plan that ensures it sustains its enterprising momentum. The report also covers strategies and activities that are inspiring an environment of recognition and positive reinforcement, in part, to cultivate the innovation culture. Not surprisingly, an interesting trend emerging is the increasing emphasis being placed on the relationship between individual effort or contribution, rewards and their positive impact on organizational performance. The introduction of a pay-for-performance framework is clear evidence of this relationship's strategic importance.

The report builds the case for ensuring effective leadership is in place today and in the future. Effective strategies for managing executives are discussed. Planning for future capacity, including leadership, has been an OPS priority for the past few years. A maturing HR planning agenda is reviewed, as is an emerging planning hybrid that focuses on the human resource needs of specific occupations. HR planning for middle managers is profiled, along with a proposed management development program. Additionally, as unions and associations represent approximately 85 per cent of the OPS workforce, working with bargaining agents to build relationships characterized by mutual respect is a priority.

Other high-impact workforce management activities reviewed include: the budding communities of practice phenomenon, which not only stimulates organizational learning, but also enables horizontal working relationships enterprise-wide; employee surveying and its critical role in fostering a positive and healthy workplace environment; and strategies that ensure the OPS can attract and retain the best talent needed to deliver business results.

Program evaluation was a key priority in 2002. Human resources (HR) programs and policies are being evaluated within a rigorous framework. The report provides an overview of the strategy and its current status.

International events such as the September 11, 2001 terrorist attacks on the United States and the recent SARS health crisis have prompted the OPS to examine its emergency preparedness. The report shares insights into how the organization has strengthened its ability to anticipate and respond to crises.

The report concludes with a brief discussion of the emerging priorities that will engage the OPS in the months and years ahead.

INTRODUCTION

In a year of significant challenge, the Ontario Public Service (OPS) has demonstrated its ability to respond quickly and effectively to a wide range of organizational issues and crises. A long-term human resource strategy to renew and revitalize the organization is helping us foster a workforce that is innovative and well-equipped to deliver quality public service. Significant progress has been made through an integrated network of workforce management practices that emphasize up-to-the-minute human resources strategies and programs; early dispute resolution and improved labour relations; business continuity during times of crisis; and a workplace culture that recognizes and rewards innovation. Our 2002-2003 Annual Report highlights how the OPS is building a vibrant and versatile organization to support the capacity for delivering quality service to the people of Ontario.

OPS VISION AND WORKFORCE AGENDA

For the past several years, the Ontario Public Service (OPS) has been pursuing an ambitious restructuring and renewal agenda, working toward its vision of becoming a public service that is the best in the world, focused on its core businesses and delivering quality services, as a smaller, more responsive, more integrated and accountable organization.

To help the OPS become and remain the best public service in the world, the organization's current focus is on serving the people of Ontario by:

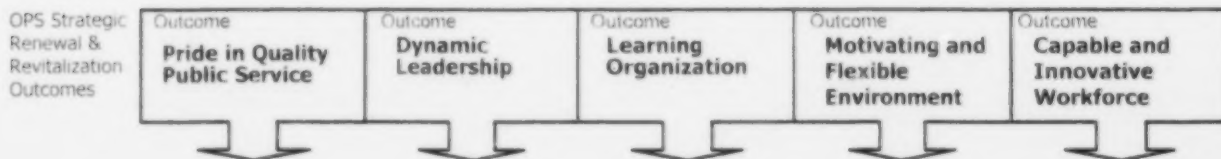
- Building a culture that fosters, recognizes and rewards innovation.
- Sharing a dynamic culture that attracts and retains the best and brightest employees.
- Working together across organizational boundaries to meet customers' needs.
- Living the values of a professional public service.
- Delivering tangible results and protecting the public interest.

Achieving this vision is greatly dependent upon having a highly skilled workforce with the talent to anticipate and respond to emerging issues and urgent situations. This report illustrates how the OPS is pursuing organizational excellence through strategic investments in the current and future workforce.

WORKFORCE MANAGEMENT SOLUTIONS FOR A RENEWED AND REVITALIZED PUBLIC SERVICE

In 1999, a plan to renew and revitalize organizational capacity through the organization's most crucial resource, people, was launched. The Human Resources Strategy for the OPS (HR Strategy) provided a foundation for responding to public-sector management challenges. It created a workforce-investment blueprint designed to foster government-wide HR management renewal, particularly in the areas of planning, learning and policy.

In the 2001-2002 Annual Report, a strategic framework of integrated renewal and revitalization outcomes was introduced that builds on the direction set by the HR Strategy. The framework will help to realize our OPS vision while remaining in alignment with business goals. This framework guides program development and implementation by providing the frame-of-reference for all people-management pursuits. It is intended to ensure that the OPS has constant workforce capacity to deliver high-quality service and consists of five strategic outcomes:



**Excerpt from OPS Renewal & Revitalization Outcomes. See Appendix C for full chart.*

PRIDE IN QUALITY PUBLIC SERVICE

How employees and citizens feel about and refer to *public service* is a critical indicator of organizational well-being and effectiveness. The OPS is taking active steps to enhance its image as a quality organization, one that attracts and retains top talent and provides superior service to customers. Fostering a culture that stimulates and engages employees to achieve business results is central to this strategic outcome.

Employee Orientation

The OPS is developing a corporate, web-based orientation program to promote organizational values, instill pride in public service and support retention of skilled employees. Recent statistics from the Institute of Public Administration of Canada reveal that it can take up to three years for a new employee to become fully functional in the public service. Through a consolidated, e-based orientation program, this timeframe will be reduced so that new employees will be more productive quickly, assimilate into OPS culture more easily and understand their public-servant role and contribution more effectively.

The orientation program will promote key corporate messages such as quality service, government and OPS structures, decision-making processes, corporate policies and values. It will be designed specifically to:

- Supplement, support and enhance ministries' current orientation programs and materials;
- Reduce duplication of information and effort across the OPS among various ministries' orientation programs and websites, allowing them to focus on ministry-specific issues; and
- Link information to other websites, such as e-recruitment.

A Learning Advisory Panel (LAP) was established to provide input, advice and support for content and design processes. The LAP includes representation from line ministries and specialists in website design, communications, training and new hires. Program design is in the final stages. The goal is to launch the orientation program by fall 2003.

Innovation Culture

In "The Innovation Culture in the Ontario Public Service"¹, Tony Dean, Ontario's Secretary of the Cabinet, acknowledges the OPS's capacity for innovation. He notes "the challenges [we're facing] have never been bigger or more complex, or come at us at such speed. But never before have we had such capacity to overcome traditional ministry boundaries, to share knowledge, and create collaborative, innovative policy solutions".

Author Elaine Dundon defines innovation as "the profitable/successful implementation of strategic creativity"². In her model, she delineates three types of innovation – efficiency, evolutionary, revolutionary:

- **Efficiency Innovation:** identifying new ideas for improving what already exists. Strategy typically is to cut costs, reduce cycle time, improve quality, etc.
- **Evolutionary Innovation:** identifying ideas that represent something distinctly new and better.
- **Revolutionary Innovation:** radically new and better ideas that may, in fact, dismantle the existing structure of the organization and the marketplace (relatively rare).

The OPS has success in implementing all three types of innovation. The most frequent have been efficiency innovations, best evidenced through a wide range of electronically-enabled business improvements such as the recently-implemented Electronic Travel Expense Claims (ETEC). The OPS has also achieved a wide range of alternate service delivery outcomes, business clustering and occupation-based HR planning, examples of evolutionary innovation.

¹ Framework for Action 2002 (The Secretary's annual strategic message to the OPS, which communicates the OPS's critical transformational agenda. The 2002 Framework for Action examines how the organization is shaping an innovation culture through such levers as e-government, working horizontally and knowledge management.)

² Elaine Dundon, *Seeds of Innovation* (American Management Association, AMACOM Books, 2002).

A March 2002 customer satisfaction survey indicated that 71 per cent of recent users were satisfied with the OPS's e-services.

In 2002, the OPS won international recognition for its innovations in governance from the Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). The award recognized achievement in four key areas:

- Using a citizen-centred approach by integrating services;
- Creating a virtual network to connect inspections, investigations and enforcement functions across ministries;
- Co-ordinating policy and planning in clusters of ministries; and
- Integrating the delivery of internal business support services.

The continuing challenge is to build upon such areas of excellence to achieve an enterprise-wide culture that supports innovation in all areas and at all levels. One way the OPS is responding to the challenge is by creating the OPS Innovation Fund. Resulting from collective bargaining with the Ontario Public Service Employees Union (OPSEU) in 2002, this fund (along with the OPS Recognition Fund, discussed below) was created to recognize exceptional performance in the OPS. Through this fund, a government-wide culture of innovation will be developed by recognizing and rewarding employees' innovative solutions for the issues facing the organization.

Currently in the design phase, the OPS Innovation Fund will be built on principles that ensure its integrity and ongoing effectiveness at supporting, rewarding and sustaining an innovation culture. Critical organizational development principles are being used in the program's design, such as facilitated employee and bargaining-agent involvement, to create a process that will meet both enterprise and individual needs.

Recognition

In today's competitive employment market, recruiting and retaining skilled workers is no longer just about money. Managers are thinking in terms of broader strategic rewards and rethinking how they can offer talented and highly-skilled employees the rewards that will help keep them engaged and focused on meeting strategic objectives. Strategic rewards embrace everything an employee values in the workplace, and cover both monetary and non-monetary incentives, including recognition.

Employee recognition can occur in different ways. Informally, employees are praised, honoured or encouraged spontaneously for everyday demonstrations of excellence, verbally, through a letter of appreciation, or by other means by a manager.

More formal recognition incorporates structured acts of appreciation that measure more long-term displays of excellence. In the OPS, the formal recognition program, Amethyst Awards, recognizes individuals, groups or partnerships that make exceptional contributions to public service in client service, innovation, valuing people, professional achievement or life-time

achievement. The Quarter Century Club, another formal program, focuses on tenure of public service exceeding 25 years.

Many ministries have their own formal recognition programs. The Ministry of Natural Resources' PRIDE program (People Recognizing Innovation, Dedication and Enthusiasm) is celebrating its fifth year of operation. It enjoys a high success rate due to extensive employee involvement in its design and implementation. Management Board Secretariat's VOICE awards have been recognizing employee excellence for two years with high participation rates. The Ministries of Citizenship and Tourism and Recreation Discovery Award rewards best practices, best team, excellence in customer service, outstanding leadership / team player, spirit, and innovative risk-taking. A 'Recognition Treasure Chest' has been distributed to staff to support informal recognition by managers and peers. A number of other ministries, such as Finance and Labour, are currently developing their own recognition programs.

To stimulate further the recognition spirit, the OPS Recognition Fund is being established to:

- Complement existing formal and informal recognition initiatives enterprise-wide;
- Create a permanent recognition culture based on OPS values and principles; and
- Encourage and financially support managers in taking a leadership role in fostering a recognition culture.

Drawing on such principles as strategic alignment, best-practice fund operations, "recognition" as a core behavioural competency, and active employee involvement, the fund will help to drive renewal and revitalization outcomes by:

- promoting OPS values;
- inciting senior management championship;
- motivating employees and creating community spirit;
- supporting continuous learning and improvement; and
- enriching our employment value proposition to attract and retain skilled workers.

A critical success factor for the fund's implementation is active employee involvement in the program's design. Several design and consultation sessions with key stakeholders are being facilitated across the organization, including managers, employees, recognition co-ordinators and bargaining agents. Managers are being trained in the importance of recognition to increase awareness of employee recognition and its impact on business outcomes. Managers are also learning guiding principles and practical skills in everyday employee recognition, how to identify behavioural strategies, and to increase supports for a recognition culture.

DYNAMIC LEADERSHIP

Results-oriented leaders with strong people skills capable of shaping business direction and alignment with organizational objectives are essential to achieve the OPS vision. Through critical value-added processes, the OPS is proactively addressing the needs of leaders both today and in the future to advance the public service transformation agenda. Leaders are being equipped with the necessary supports to manage relationships with their local bargaining agents and restore workplaces after a lengthy labour disruption.

Executive Management

Building on an established compensation structure, the Centre for Leadership has initiated a salary survey with the goal of determining and reporting on how OPS deputy ministers and four classification levels of senior management jobs are positioned relative to comparable positions in the private sector, the broader public sector, other government jurisdictions and other management and professional groups within the OPS. In addition to salary, performance-based incentive ranges are being benchmarked as part of the survey. A similar survey has been conducted for the information technology executives, whose rate structure has not changed for five years.

The Centre for Leadership is also in the process of refreshing the senior management core competencies to include a greater emphasis on people-focused competencies. This activity is scheduled for completion this summer.

In addition to technical competencies, four critical leadership competencies were identified for information technology executives:

- Strategic communication
- Teamwork / collaboration
- Innovation / creativity
- HR / people management

These new competencies have been implemented and now are a fundamental component of the performance management process.

Middle Management Development

Middle managers are the largest management group in the OPS and, based on known demographics, there is a potential vacuum in filling management positions. Consequently there is an urgent need to develop a strategy for ensuring a ready and ongoing supply of qualified managers.

Specifically the management development strategy is aiming to:

- enhance the existing knowledge and skills of middle managers to improve business outcomes;
- co-ordinate management development activities to ensure consistent managerial training;
- support succession management for middle managers; and
- recognize the need for ministry-specific priorities in management development.

HR planning for middle managers is currently focused on creating and implementing a management development program for all 3,400 managers OPS-wide. Central to this program is the establishment of core middle-management competencies, which will form the basis of professional development for current and future middle managers. The proposed management development program is composed of four elements:

- Corporate learning and development
 - corporately-supported learning and development activities
- Career management and development
 - self-assessments, career mapping tools and succession management
- Individual learning and development
 - competency advancement courses, mentoring, coaching, self-study
- Ministry-specific learning and development
 - specialized activities unique to a ministry

Strategic HR Planning

The OPS has invested significantly in HR planning activities as an important component of the workforce management framework. The HR Strategy and a commitment to accountability in public service laid the foundation for the strategic emphasis now placed on a high-performing planning agenda. This allows measurement of how effectively business goals are being met, as well as progress toward the achievement of the OPS vision. The renewal and revitalization outcomes and related HR reporting requirements allow for a rollup of ministry results and achievements through HR plans. This helps provide an organizational snapshot of where the organization is and map progress from one year to the next.

Aligned with the broader business planning process, ministries develop two-year HR plans and report their progress annually. In 2002, ministries identified the following key workforce issues in their HR plans:

- capacity (workforce capacity, future skills gaps, staff strength, learning and development);
- organizational challenges (labour relations management, staff mobility, organizational flexibility); and
- attraction (to management, to the OPS, employer of choice, youth recruitment).

Many of the corporate initiatives currently under way address these issues – innovation, recognition, succession management, management development, e-recruitment, youth strategies, communities of practice, to name a few.

Ministries, as well, are actively engaged in activities to manage the challenges. The Ministry of Transportation has implemented *Developing Leaders*, an initiative for feeder pool employees that will provide participants with stimulating, challenging experiences to develop their leadership competencies.

The Ministry of Labour is building increased self-reliance and ownership for occupational health and safety and organizational wellness through the enhancement of an internal responsibility framework. The Ministry of the Environment is developing a consolidated recruitment strategy for high-demand, specialized skill-sets (e.g., hydrogeology, policy and microbiology).

Occupation-Based HR Planning

One challenge facing the organization is the size and diversity of the OPS – balancing corporate and local needs when the latter cut across more than 20 different business plans. Co-ordination of corporate planning and ministry initiatives requires continuous dialogue and consultation.

One way of meeting these conflicting demands is to enable and drive the emerging occupation-based approaches to HR planning. Several occupational groups (e.g. HR, information technology, finance, policy, communications and members of the inspections, investigations and enforcement community) have coalesced to generate strategic HR plans to meet their current and future workforce requirements, including learning needs. This planning hybrid is particularly effective at building a more highly skilled, flexible workforce because individual groups' unique needs receive more attention than otherwise available in the larger planning process.

Occupation-based HR planning is an excellent example of working horizontally to break down traditional organization barriers and achieve a unified public service. This approach to resource planning has benefits for organizational performance, service delivery and long-term capacity to achieve business results.

Succession Management

In addition to the corporate succession planning process for the executive team (led by the Secretary of the Cabinet), the OPS is establishing an ambitious corporate approach to succession management that will build government-wide capacity to link individual employee potential with urgent organizational needs. Augmenting the attraction agenda, the need to invest in the current workforce is recognized for growing the required talent for high-priority occupations. The OPS will be introducing a Succession Management framework to encourage and advance the development of employees with leadership skills and other core capabilities.

Rebuilding Union-Management Relationships

The spring of 2002 began with a 54-day strike by the OPS's largest bargaining agent, the Ontario Public Service Employees Union (OPSEU), which represents 61 per cent of the

workforce. Regrettably, the strike caused many of the expected outcomes of a lengthy labour dispute: service disruption, excessive backlogs and difficult labour relations between the involved parties, as well as with other bargaining agents.

The organization has been making efforts to heal itself post-strike. In many workplaces, relationships are stabilizing and returning to a healthy working level. As unions and associations represent approximately 85 per cent of the OPS workforce, working with bargaining agents to build relationships characterized by mutual respect is a priority.

Continued implementation of recommendations from the Grievance Administration Project (GAP) is one of the key strategies being used to enable workplace restoration. Established in 1999 as an initiative to reduce conflict and generate a more productive labour relations culture, several recommendations were implemented in 2002-2003, including the following:

- Innovation and recognition funds, as highlighted earlier in the paper, are presently in the design stages. While they were negotiated into the OPSEU collective agreement, their application covers all OPS employees;
- Further integration of labour relations skills into performance management including key corporate commitments from deputy ministers and their management teams to develop and implement plans to strengthen management-employee relationships through joint labour-management training, such as joint training sessions in conflict resolution, aimed particularly at Stage Two of the grievance process and at the ministry-level grievance file review process;
- Labour relations training strategy that promotes greater use of mediation and alternate dispute resolution in the workplace, and that provides managers with stronger labour relations skills and encourages senior managers to adopt a more strategic approach to labour relations. The training strategy also includes a professional development component for labour relations and human resources professionals. It also includes specific training for labour relations interns.
- Workplace labour relations committees pilot project within three ministries (Attorney General, Finance and Transportation); these committees will resolve grievances at the second stage with the assistance of a Grievance Settlement Board vice-chair, when necessary. Joint training is a critical component of the initiative and it will include the use of interest-based approaches for dispute resolution. Joint training is scheduled for early in the next fiscal year, with an implementation schedule to be determined by the parties following training.

LEARNING ORGANIZATION

Fostering a culture in which people are actively engaged in their own learning is the foundation of organizational success. Over the past year, the OPS has been setting corporate learning priorities, building learning infrastructure and encouraging employees to take ownership for their professional development.

Corporate learning priorities identified for 2002-2003 included orientation, quality service, management development, e-government, organizational wellness, competencies and communities of practice. A variety of e-learning opportunities were explored, such as an online orientation program for executives, and online management training for the *Ontarians with Disabilities Act*, proclaimed in 2002.

Communities Of Practice

One of the more innovative learning investments the OPS has made is in the emerging communities of practice (CoPs). A community of practice is a group of people doing similar work who seek to learn from each other, share best practices and problem-solve together. They are usually informal groups who self-organize to address immediate problems and share solutions about their work. The formal occupation-based groups (discussed above) define long-term, profession-specific, human resource planning requirements and learning plans, while the CoPs action the plans' articulated learning strategies.

Recognizing the organizational value of CoPs, four groups were funded through the Corporate Learning Fund. Information technology specialists in the justice cluster, human resources managers, human resources consultants and administrative support staff participated in a pilot designed to determine how to build, sustain and evaluate CoPs' effectiveness. The project involved forming and supporting the groups with coaching and infrastructure, and developing a best practice tool-kit to aid other groups interested in creating a community of practice.

The pilot's results are currently being evaluated and will be available later in 2003-2004. Preliminary observations reveal considerable value in this approach. This value has been recognized by the Secretary of the Cabinet, who has been an active champion of the administrative support staff's community of practice. The result has been an increased profile for CoPs, creating greater support, identifying and eliminating barriers to participation (e.g. time conflicts), directing communities to issues of long-term organizational importance and developing links to other communities. Other groups (policy, organizational development and inspections, investigations and enforcement) have come together to form their own CoPs and are looking to the pilot to learn the key determinants of success.

MOTIVATING AND FLEXIBLE WORK ENVIRONMENT

A fundamental part of the workforce management strategy is building a community that fosters work and personal-life balance, flexible compensation and systems and tools that are motivating. Work-environment quality is a reliable barometer of organizational effectiveness, which is greatly dependent upon the extent to which employees are satisfied with the work they perform and their workplace environment.

Employee Surveying

Employee feedback is critical to the organization's continuous improvement. Various types of surveys have been conducted across the organization to pinpoint employees' attitudes toward and perceptions of the OPS as a place to work. Surveying is taking place on a corporate, business-cluster (e.g. justice, resource management, health services) and ministry-specific basis:

- Occupational groups, such as information technology, gather crucial attraction, retention and cultural details through employee surveys. Recent survey results reveal 89 per cent of information and information technology staff say their work is both interesting and challenging, a critical attraction and retention indicator. Surveying of this professional group has been in place for three years now. The response rate has increased from the 50 per cent benchmark to 62 per cent this year, indicating a good level of staff trust in the process and its outcomes.
- The Ontario Internship Program surveys interns to monitor program effectiveness. In 2002-2003, more than 75 per cent of interns indicated an intention to pursue ongoing OPS employment upon completing the program.
- Quality service practitioners collect data from employees (and our customers) to measure progress on quality initiatives. All ministries are conducting customer satisfaction surveys in compliance with a common measurement tool. This tool enables the OPS to measure its satisfaction levels against other jurisdictions.

Likewise, increased attention is being paid to the reasons employees leave the OPS. Standardized tools (questionnaires and interview forms) are now in place, which are designed to help ministries capture data regarding why employees are leaving and where they are going. The Ontario Internship Program, for instance, completes exit interviews with all interns leaving the program. Recent results show 100 per cent of interns surveyed would recommend the program to others.

As part of corporate requirements for the larger workforce, ministries will be reporting results relating to overall satisfaction ratings, i.e. "percentage of employees who leave voluntarily because they are not satisfied with employment in the OPS". Data from various sources provide the opportunity to evaluate the experiences of different cohorts as they exit. This helps inform strategy development to ensure varying workforce needs can be addressed effectively.

A corporate employee survey is being developed specifically to track progress with workforce

renewal and revitalization outcomes. This is the OPS's first workforce survey of its kind. To maximize survey metrics, the initiative was tested with four ministries in order to:

- evaluate the survey as a valid and reliable tool for gathering employee data on
 - retention and renewal issues;
 - quality service initiatives;
- determine whether the survey design and delivery are effectively capturing employee perceptions on a variety of HR and quality service-related issues;
- test and solicit employee awareness of employment-related initiatives as well as the value employees place on such initiatives;
- find out if the survey tool will be appropriate for use throughout the OPS and what adjustments are necessary to improve its effectiveness;
- reduce "survey fatigue" by aligning the various surveys currently administered across the organization into one tool; and
- enable the pilot ministries and corporate partners to act on the recommendations.

Pilot results, analysis and recommendations are expected in late spring 2003. The intention is to launch the survey government-wide in early 2004. Senior management is committed to reviewing the survey's outcomes, communicating them to employees and taking action when possible and appropriate.

Performance-Based Pay Systems

In addition to the corporate performance-based incentive award program in place for executives, the OPS has implemented a performance-based pay framework to ensure employee accomplishments for executives, managers and some bargaining groups are recognized. A new pay-for-performance policy for individuals in the Management Compensation Plan³ is now in place to manage performance outcomes. The policy is strategically aligned and integrated with the HR Strategy, renewal and revitalization framework and existing performance management structures, including the senior management model.

The OPS has also negotiated pay-for-performance plans with engineers (represented by Professional Engineers of Ontario), employees represented by the Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO), lawyers represented by the Association of Law Officers of the Crown and the Ontario Crown Attorneys' Association, and dentists and physicians represented by Association of Ontario Physicians and Dentists in Public Service. The AMAPCEO collective agreement also includes a re-earnable lump sum award for those eligible employees who have reached the salary maximum. These negotiated agreements represent leading-edge concepts as they apply to contractual agreements with represented staff.

³ Classifications of positions of persons employed by the Crown in managerial, administrative, professional, technical, clerical, operational or confidential capacities excluding the classifications of positions of persons in: units of employees established for collective bargaining; the Senior Management Group; the deputy minister class.

CAPABLE AND INNOVATIVE WORKFORCE

The OPS recognizes that highly skilled, motivated employees are essential to building the OPS' ability to anticipate and respond effectively to high public expectations for government services, and to meet the government's agenda in a rapidly changing environment. The following initiatives highlight some key activities the OPS has been leading to secure its ability to build a capable and innovative workforce with best-in-class talent.

Competency Management

A competency-based approach to workforce management is essential for creating and sustaining a capable and innovative workforce. It forms the foundation for all essential Human Capital management such as staffing, learning, succession management and performance management, by clearly articulating *what* work is to be done and *how* the work is to be performed. Competencies are linked strategically to organizational results, and represent those underlying characteristics that lead to job success.

In 2002, a program review of competencies was completed to assess competency use OPS-wide, and to gather and evaluate best-practice organizations' experience and advice. The review's findings include establishing:

- corporate policy that sets direction and builds the framework;
- infrastructure that creates a simple, accessible approach to competency use with usable tools;
- organizational capacity that supports implementation (e.g., training, e-learning).

A draft policy has been completed which integrates competencies into such processes as recruitment and selection, learning and development, succession management, and, over time, performance management. Enterprise-wide consultation on the draft policy is complete; approval and implementation are expected in 2003-2004.

A key tool being developed is a corporately supported, interactive web site to enable competency development and self-directed learning. A core competency profile for middle managers will also be introduced. This profile will serve as a model for ministries to adapt for their own particular uses. As previously noted, corporate core competencies for executives (first introduced in 1997) are currently being reviewed and refreshed.

Staffing Innovations

Workforce demographics (below, as of March 2003) remain a significant challenge for the OPS:

- 70 per cent of the workforce are "baby boomers", while only seven per cent are under 30 years of age. The average age of "classified" (or permanent) workers is 44 years;

- 15 per cent of classified employees are eligible to retire within five years; 35 per cent within 10 years; and 55 per cent within 15 years;
- The similarity in age between senior management and its traditional "feeder groups" creates difficulties for effective succession management and the essential transfer of organizational knowledge; and
- Critical skills shortages – professional, scientific, management and executive staff (knowledge workers) – are at the leading edges of the OPS age and retirement eligibility curves.

The data are particularly important because the OPS, like many other public-sector employers, is affected by a lack of profile in the marketplace, which sometimes undermines the ability to attract talented, new public servants. The government has responded with strategies to modernize recruitment practices. For instance, the government introduced legislative changes to modify limited term employment appointments (extending the initial maximum length from one to three years). Other changes include more flexible, delegated decision-making authority and a new appointment category, term classified, to help attract skilled, high-demand employees for time-limited and project-based work. Policy work is under way to introduce these new provisions; implementation is expected later this year.

Innovative staffing practices, such as "pool hiring" and career fairs, are being used to better support hiring managers while offering job candidates broad access to OPS employment. Enterprise-wide e-recruitment is also under development. A key e-government enabler, e-recruitment will help manage recruitment costs, provide quality service to the public, enhance competitive advantage and position the OPS as an attractive employer in the marketplace. System development is under way this year with a 2004 launch planned.

The organization also continues to develop strategies targeting younger workers to remedy the demographic crisis, such as heightening the OPS presence on Ontario campuses. Such tactics complement the successful Ontario Internship Program, an initiative that recruits 150 recent college and university graduates each year into areas of skill shortages. This fiscal year, 7,730 applications were received, a 25 per cent increase over the previous year. Over the past four years, 79 per cent of intern-hires were under the age of 30. As of March 31, 2003, 79 per cent of interns chose to continue their careers with the OPS.

HR PROGRAM EVALUATION: COMMITMENT TO CONTINUOUS IMPROVEMENT

The government has implemented a program evaluation strategy to ensure that its priorities and commitments are being met and that core businesses are delivered with fiscal responsibility, accountability and value for money.

Established in the 2002 Speech from the Throne and the 2002 Ontario Budget, the program evaluation strategy committed all ministries to evaluate 100 per cent of base expenditures over a four-year cycle. All programs are to be assessed against four criteria:

- core business relevance;
- effectiveness;
- efficiency; and
- affordability and sustainability.

A parliamentary assistants' committee has been established to advise the Chair, Management Board of Cabinet on:

- the scope and design of key evaluation projects;
- the progress of evaluation projects against the MBC-approved evaluation schedules and/or any changes to the schedules;
- findings and recommendations on key evaluation projects and resources for redirection into government priority areas (per 2002 Ontario Budget); and
- appropriate communications strategies.

Management Board of Cabinet then reports on all program evaluations to Cabinet.

Management Board Secretariat (MBS) has begun the evaluation of HR management across the OPS. In Phase 1, MBS has been evaluating its HR management policy, programs and services including HR planning, learning and development, staffing, workplace discrimination and harassment, health and safety, labour relations, compensation, benefits, pensions and the Ontario Internship Program. The evaluations focused on program design, policies, advice and interpretation of governing legislation and collective agreements, as well as the collective bargaining process.

The HR program evaluations are being finalized and will be submitted to the parliamentary assistants' committee and to Management Board of Cabinet for approval in summer 2003. Implementation will follow approval.

In Phase 2, MBS will continue the evaluations joining with its partners in HR delivery – the Centre for Leadership, Shared Services Bureau and ministries – to complete the enterprise-wide evaluation of HR management.

EMERGENCY MANAGEMENT AND SECURITY

Recent changes in domestic and international environments have now made potential targets of government buildings, information systems and officials. As an employer and provider of public services, the OPS has a duty to take steps to protect persons in its premises from injury or danger. Making sure measures are put in place to manage potential threats, natural disasters and other emergency situations is a vital step toward securing OPS employees, information, property and the safety of Ontarians.

During 2002-2003, the OPS made some important changes to internal security and emergency planning procedures that ensure the ability to respond to emergency situations. The government recently approved the establishment of a permanent emergency management program and Corporate Response Unit, complementing Emergency Management Ontario's focus on emergency situations external to the OPS, to create a coordinated, comprehensive response to emergency situations in Ontario as they arise.

The new Emergency Management and Security Program will:

- help ministries fulfil their legal obligations to protect all staff and provide a healthy and safe workplace;
- co-ordinate security planning and emergency preparations across ministries in order to take quick action during a crisis;
- maintain linkages with other key organizations, such as Emergency Management Ontario, that help the OPS respond appropriately and quickly in emergency situations;
- facilitate compliance with code and regulatory obligations and Management Board directives;
- enhance the government's ability to recover from business interruptions and provide continuity of services;
- establish a foundation to sustain the OPS's ability to respond to and prepare for emergencies over the long term; and
- provide a link between physical security and information and information technology initiatives.

An Emergency Management and Security Unit has the responsibility to establish the program. It is also responsible for developing and implementing security strategies; co-ordinating emergency management; managing emergency training and audit functions; and undertaking emergency response for the OPS.

The Corporate Response Centre (CRC) provides internal OPS leadership in the event of an emergency. Led by the Secretary, Management Board of Cabinet, the CRC manages internal

emergency responses that affect government buildings, staff, infrastructure or assets. During emergencies the CRC works with internal emergency management groups to provide information to ministries including direction related to the opening or closure of buildings or the treatment or management of staff.

An important component of the permanent emergency management program will be business continuity/recovery planning that will help ministries respond to any emergency that seriously affects government service-delivery. Part of ministries' emergency management responsibilities will be to develop business resumption plans. The plans are essential to ensure that all aspects of ministry operations can resume activity within a reasonable period of time.

The early work undertaken by the program has focused on emergency response. Evacuation procedures were reviewed, tested and upgraded. As part of this work, the frequency of evacuation drills across the government was increased.

Security measures related to OPS buildings, information technology and personnel have also been reviewed. Having effective security is an important part of reducing or eliminating the potential for emergencies to occur. Levels of security are established by assessing the risk and vulnerability of the building, assets, and information.

Securing information and information technology is a critical component of emergency preparedness. An awareness/education/training program has been initiated for OPS employees that will ensure security is recognized as an essential part of their day-to-day activities. A comprehensive information security classification scheme is being developed that will enable implementation of consistent security measures to protect citizen and government information.

SARS

As fiscal year 2002-2003 drew to a close, the government declared Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) a provincial emergency that required immediate response. Ontario's relatively high incidence rate for SARS, along with little understanding of its origin and treatment, meant increased anxiety for employees, especially those in direct service-delivery functions.

The government, as the employer, responded with a comprehensive strategy for the OPS that included:

- Staff redeployment to the Ministry of Health and Long-Term Care and Emergency Management Ontario;
- Regular public health liaisons;
- Addressing critical policy issues, such as employee health and safety and compensation;
- Ongoing dialogue with bargaining agents; and
- A vigorous communications strategy containing up-to-the-minute, e-based information and questions and answers aimed directly at staff concerns

Employees who interact with the public, such as customer service staff or driver examiners, raised specific concerns regarding dealing with people who may be infected with the virus causing SARS. Some of their main concerns were:

- How infectious SARS was;
- What the impact on compensation and benefits would be if they were required to be quarantined;
- The potential presence of SARS in the workplace;
- The ability to work from home if in isolation; and
- Dependent-care issues, particularly if an employee's child's school had been closed due to a SARS emergency.

Managers were immediately provided with training sessions to help them respond effectively to their employees' concerns.

The experience with SARS has made clear the advantages of having a Corporate Response Centre linked to the Provincial Operations Centre to provide people with the information they need to ensure they are protected and focused on doing their jobs.

LOOKING AHEAD: 2003 AND BEYOND

The snapshot of activities presented here, in addition to existing or possible environmental events, offers a glimpse into what the workforce priorities will be for the coming months and years:

- innovation and recognition – foster the development of a culture shift across the OPS by supporting and recognizing the efforts of employees in the development of innovative solutions to issues facing the OPS, and for the OPS to be viewed as an organization that rewards employee performance;
- compensation – another key priority is the development of a corporate compensation strategy that recommends an appropriate composition of the total reward package to effectively attract and retain staff;
- e-recruitment – an organizational priority that will contribute to customer-centred public services by increasing employment accessibility, and enhancing the OPS's profile in the talent market;
- mandatory retirement – moving forward with initiatives to support legislation to allow more seniors to remain active in the workforce, retiring at a time of their own choosing, not at age 65;
- collective bargaining – the OPS will continue working with its collective bargaining partners to address ongoing post-strike issues, as well as ramp up for upcoming negotiations. Over the next 18 months, the OPS will commence collective bargaining with six bargaining agents, beginning with essential service negotiations and contingency planning;
- emergency management framework – recent world events and health crises have sharpened the need to anticipate and respond to emergencies in a way that places top priority on employee safety and security.

CONCLUSION

Our quest for public service excellence is driven by a solid workforce strategy and framed by a web of performance measures and outcomes. Through this strategy, the OPS is ensuring ongoing workforce capacity to deliver seamless, high-quality public services. In the face of unexpected and critical challenges, we remain resilient and steady in our focus. Strong leadership, well-crafted strategy and dynamic and innovative public servants should result in the Ontario Public Service being one of the best public services in the world.

APPENDIX A

OPS Values Statement

Members of the OPS are committed to upholding the highest level of service quality and public trust.

We are open and honest in our behaviour, creative and responsive to change, and committed to continuous self-improvement and integrity. We will demonstrate these values within the context of a professional and accountable public service.

We are fair, consistent and committed to effective relations with the general public, clients, customers, other staff within and across ministries, and with elected officials.

In our relationships with our partners and agents, we are clear about expectations and criteria for success.

Within the structures and processes of government, we will continue to exercise fiscal prudence; we value training and organizational learning; and we are committed to consistency and fairness in our treatment of colleagues and staff.

Under the terms of the Public Service Act and through an oath of allegiance and secrecy, public servants in Ontario are responsible to the public through the elected government and Ministers of the Crown.

Civil Service Commission Mandate

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The Public Service Act, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

Civil Service Commission Responsibilities and Authority

Since the delegation of its human resource management functions to the Management Board Secretariat, the CSC continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments, and assignments;
- considering a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG 3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommendation of regulations regarding the establishment of classifications and compensation for non bargaining unit staff, approval of senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the Civil Service Commission.

Civil Service Commission Membership 2002-2003

Chair, CSC	Kathryn A. Bouey Chair, Civil Service Commission 12th Floor, Ferguson Block 77 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1N3.....327-3805
Vice-Chair, CSC	Linda Stevens Deputy Minister and Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership Room 5320, 5th Floor, Whitney Block 99 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-1607
Secretary to the Commission	Morag McLean Director, Executive Services, Centre for Leadership Room 5320, Whitney Block 99 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1N3.....325-1777
Commissioners	William Allen Deputy Minister, Ministry of Citizenship Deputy Minister Responsible for Seniors, Women's Issues 6 th Floor 400 University Avenue Toronto, Ontario M7A 2R9.....325-6220
	Barbara Miller Deputy Minister Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation 8 th Floor, Hearst Block 900 Bay Street Toronto, Ontario M7A 2E1 325-6927
	Tony Dean Secretary of the Cabinet Room 6420, 6th Floor, Whitney Block 99 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-7641
	David Guscott Deputy Minister Ministry of Transportation 3 rd Floor 77 Wellesley Street West Toronto, Ontario M7A 1Z8.....327-9162
	Ross Peebles Deputy Minister Ministry of Intergovernmental Affairs 6 th Floor, 900 Bay Street Toronto, Ontario M7A 1C2..... 325-3641
	Kevin Costante Deputy Minister Ministry of Training, Colleges and Universities 3 rd Floor, Mowat Block, 900 Bay Street Toronto, Ontario M7A 1L2.....325-4782

APPENDIX B

Ontario Public Service Statistics 2002-2003

Ontario Public Service Total Staff Strength 2002 - 2003
--

CLASSIFIED	51,209
------------	--------

UNCLASSIFIED	11,250
--------------	--------

CROWN	1,136
-------	-------

TOTAL	63,595
-------	--------

Ontario Public Service Total Staff Strength 2002 - 2003

		Classified	Unclassified	Crown	TOTAL
2002	April*	-	-	-	-
	May	49,796	11,327	1,092	62,215
	June	49,760	15,580	1,090	66,430
	July	49,754	18,301	1,074	69,129
	August	49,785	16,776	1,060	67,621
	September	49,894	14,099	1,075	65,058
	October	50,081	13,454	1,086	64,621
	November	50,310	12,068	1,106	63,484
	December	50,458	11,791	1,098	63,347
2003	January	50,787	11,057	1,101	62,945
	February	51,033	11,369	1,108	63,510
	March	51,209	11,250	1,136	63,595

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police and Security Guards. For the Unclassified Service, Minister's Staff are also included. Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 28, 2003 was 2,371.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Minister's staff.

* April 2002 figures are not available due to the OPSEU strike during the Spring of 2002.

Classified Service by Geographic Location Summary 2002 - 2003
--

Eastern Ontario Planning Region	5,770
Central Ontario Planning Region	35,076
Southwestern Ontario Planning Region	4,970
Northeastern Ontario Planning Region	4,973
Northwestern Ontario Planning Region	2,791

TOTAL	53,580
--------------	---------------

* This number includes 2,371 employees receiving Long Term Income Protection.

Classified Service by Geographic Location 2002 - 2003
--

Eastern Ontario Planning Region

Frontenac	1,702
Hastings	355
Lanark	882
Leeds & Grenville	358
Lennox & Addington	221
Ottawa-Carleton	1,492
Prescott & Russell	121
Prince Edward	112
Renfrew	286
Stormont Dundas Glengarry	241

Subtotal	5,770
-----------------	--------------

Central Ontario Planning Region

Brant	312
Dufferin	55
Durham	2,897
Haldimand-Norfolk	351
Haliburton	69
Halton	739
Hamilton-Wentworth	1,344
Muskoka	278
Niagara	1,068
Northumberland	276
Peel	1,403
Peterborough	1,145
Simcoe	3,486
Toronto	19,296
Victoria	304
Waterloo	380
Wellington	1,031
York	642

Subtotal	35,076
-----------------	---------------

Southwestern Ontario Planning Region

Bruce	148
Elgin	266
Essex	570
Grey	229
Huron	268
Kent	629
Lambton	275
Middlesex	2,335
Oxford	108
Perth	142

Subtotal	4,970
-----------------	--------------

Northeastern Ontario Planning Region

Algoma	961
Cochrane	683
Manitoulin	55
Nipissing	1,612
Parry Sound	136
Sudbury	1,309
Timiskaming	217

Subtotal	4,973
-----------------	--------------

Northwestern Ontario Planning Region

Kenora	702
Rainy River	153
Thunder Bay	1,936

Subtotal	2,791
-----------------	--------------

TOTAL	53,580
--------------	---------------

Classified Service By Ministry 2002 - 2003

Agriculture and Food	692
Attorney General	4,406
Cabinet Office	137
Citizenship	294
. Ontario Human Rights Commission	115
Community Family and Children Services	5,832
Consumer and Business Services	1,085
Enterprise, Opportunity and Innovation	388
. Ontario Development Corporation	5
Education	798
Energy	167
Environment	1,615
Ontario Clean Water Agency	572
Finance	3,187
. Financial Services Commission	362
. Ontario Financing Authority	258
. Ontario SuperBuild Corporation	56
Francophone Affairs	13
Health and Long-Term Care	6,416
Intergovernmental Affairs	27
Labour	1,252
Lieutenant Governor	5
Management Board Secretariat	2,131
Municipal Affairs and Housing	786
Native Affairs Secretariat	55
Natural Resources	2,931
Northern Development and Mines	417
Public Safety and Security - Correctional Services	6,170
Public Safety and Security - Public Safety and Policing	7,856
Tourism and Recreation	219
. Ontario Media Development Corporation	35
. Ontario Heritage Foundation	31
. Ontario Place	31
. Ontario Science Centre	228
. St. Lawrence Parks Commission	43
. Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation	30
Training, Colleges and Universities	548
Transportation	4,387

TOTAL	53,580
--------------	---------------

Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.
 OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Ministry of Public Safety and Security - Public Safety and Policing. They consist of 5,220 as of March 28, 2003.
 Niagara Escarpment Commission is included in Environment.
 Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Age Intervals 2002 - 2003
--

Under 25	446
25 - 34	7,596
35 - 44	18,893
45 - 54	20,109
55 - 64	6,500
65 and over	36
TOTAL	53,580

Classified Service by Staff Type 2002 - 2003

Regular	47,075
Probationary	6,499
Overage	6
TOTAL	53,580

Classified Service By Gender 2002 - 2003

Males	24,829
Females	28,751
TOTAL	53,580

Classified Service By Salary Intervals 2002 - 2003

Salary	Total
Under \$20,000	303
\$20,000 - \$29,999	320
\$30,000 - \$39,999	9,838
\$40,000 - \$49,999	11,330
\$50,000 - \$59,999	11,277
\$60,000 - \$69,999	12,277
\$70,000 - \$79,999	4,367
\$80,000 - \$89,999	1,616
\$90,000 - \$99,999	697
\$100,000 and over	1,555
TOTAL	53,580

Appointments to the Classified Service Full and Part Time Staff 2002 - 2003
--

April 2002	110
May	131
June	143
July	148
August	128
September	262
October	144
November	101
December	89
January 2003	203
February	97
March	134
TOTAL	1,690

Appointments to the Classified Service By Salary Intervals 2002 - 2003

Under \$30,000	18
\$30,000 - \$39,999	515
\$40,000 - \$49,999	432
\$50,000 - \$59,999	325
\$60,000 - \$69,999	248
\$70,000 - \$79,999	94
\$80,000 - \$89,999	25
\$90,000 - \$99,999	17
\$100,000 and over	16
TOTAL	1,690

Appointments to the Classified Service By Age 2002 - 2003
--

Under 25	126
25-34	687
35-44	511
45-54	316
55-64	50
65 and Over	0
TOTAL	1,690

Appointments to the Classified Service By Gender 2002 - 2003

	Males	Females	Total
New Hires	804	886	1,690

Exits from the Classified Service By Salary Intervals 2002 - 2003
--

Salary	Total
Under \$20,000	9
\$20,000 - \$29,999	24
\$30,000 - \$39,999	584
\$40,000 - \$49,999	509
\$50,000 - \$59,999	577
\$60,000 - \$69,999	385
\$70,000 - \$79,999	176
\$80,000 - \$89,999	78
\$90,000 - \$99,999	27
\$100,000 and over	80
TOTAL	2,449

Exits from the Classified Service By Age 2002 - 2003

Under 25	19
25 - 34	292
35 - 44	519
45 - 54	863
55 - 64	570
65 and over	186
TOTAL	2,449

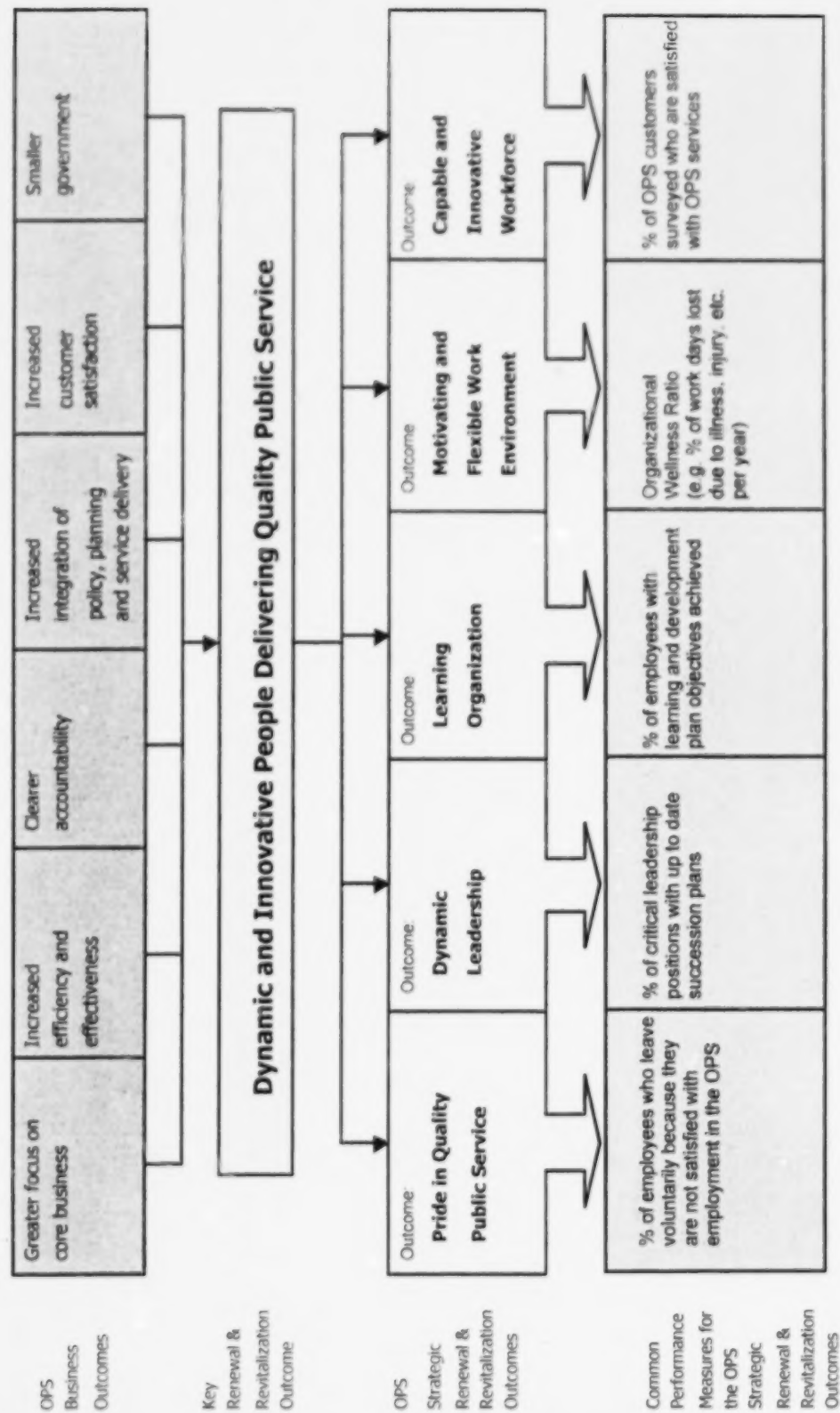
**Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service 2002 - 2003**

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	105
Less than 2 years	109
Less than 3 years	126
Less than 4 years	106
Less than 5 years	69
Less than 6 years	48
Less than 7 years	23
Less than 8 years	34
Less than 9 years	26
Less than 10 years	31
Less than 15 years	420
Less than 20 years	310
Less than 25 years	281
Less than 30 years	516
Less than 35 years	207
35 years or more	38
TOTAL	2,449

**Exits from the Classified Service
By Reason and Gender 2002 - 2003**

	Males	Females	TOTAL
Retirement	602	460	1,062
Dismissal	19	8	27
Release	56	161	217
Resignation	444	598	1,042
Death	49	52	101
TOTAL	1,170	1,279	2,449

APPENDIX C: OPS RENEWAL AND REVITALIZATION



ISSN 0319-7263

Printed by the Queen's Printer for Ontario

© Queen's Printer for Ontario 2004

This document is available on the Internet at www.mbs.gov.on.ca

Aussi disponible en français



Commission de la
fonction publique
rapport annuel 2002
2003



**Management Board
of Cabinet**

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

**Conseil de gestion du
gouvernement de l'Ontario**

Bureau du président

12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone : 416 327-2333
Télécopieur : 416 327-3790



Mémoire à : L'honorable James K. Bartleman
Lieutenant-gouverneur, Province de l'Ontario

Sujet : Commission de la fonction publique, rapport annuel,
2002-2003

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'étendant du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Gerry Phillips".

Gerry Phillips
Conseil de gestion du gouvernement



Office of the
Chair

Bureau du
Secrétaire

Civil
Service
Commission

Commission
de la
fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12^e étage
Édifice Ferguso
Queen's Park
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
416/327-3800

Mémoire à : L'honorable Gerry Phillips
Président
Conseil de gestion du gouvernement

Sujet: Commission de la fonction publique,
rapport annuel, 2002-2003

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la
fonction publique pour la période s'étendant du 1^{er} avril 2002 au
31 mars 2003.

Kathryn A. Bouey
Présidente

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
VISION ET PROGRAMME CONCERNANT LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA FPO	1
SOLUTIONS DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR UNE FONCTION PUBLIQUE RENOUVELÉE ET REVITALISÉE	2
FIERTÉ D'OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ	2
ORIENTATION DES EMPLOYÉS	2
CULTURE DE L'INNOVATION	3
RECONNAISSANCE.....	5
LEADERSHIP DYNAMIQUE.....	6
CADRES SUPÉRIEURS.....	6
PERFECTIONNEMENT DES CADRES MOYENS	7
PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES RH.....	8
PLANIFICATION DES RH SELON LES MÉTIERS	9
GESTION DE LA SUCCESSION	9
RECONSTRUCTION DES RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES	9
ORGANISME AXÉ SUR LA FORMATION.....	11
COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES	11
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT ET SOUPLE.....	12
SONDAGES AUPRÈS DES EMPLOYÉS	12
SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT.....	13
MAIN-D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET INNOVATRICE	14
GESTION DES COMPÉTENCES	14
INNOVATIONS EN MATIÈRE DE DOTATION EN PERSONNEL	15

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

ÉVALUATION DU PROGRAMME DES RH : ENGAGEMENT ENVERS L'AMÉLIORATION CONTINUE.....	16
GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE ET SÉCURITÉ	17
PERSPECTIVES D'AVENIR : 2003 ET AU-DELÀ	20
CONCLUSION.....	21
ANNEXE A	22
ÉNONCÉ DE VALEURS DE LA FPO	22
MANDAT DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	22
RESPONSABILITÉS ET POUVOIRS DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	23
MEMBRES DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 2002-2003.....	24
ANNEXE B	25
STATISTIQUES DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ONTARIO 2002-2003	25
ANNEXE C	37
RENOUVELLEMENT ET REVITALISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	37

SOMMAIRE

Le rapport annuel de la Commission de la fonction publique de l'Ontario de 2002-2003 se penche sur les nombreuses initiatives de gestion des ressources humaines que la fonction publique de l'Ontario (FPO) a mises en place dans sa quête de l'excellence organisationnelle. S'inscrivant dans l'objectif de devenir la meilleure fonction publique du monde et de renouveler et revitaliser la main-d'œuvre, le rapport examine plusieurs phénomènes qui façonnent la culture organisationnelle, modifient l'image que les employés se font de leur employeur et, en fin de compte, assurent la capacité de la FPO d'offrir des services d'une qualité supérieure.

Le rapport présente des idées sur la façon de nourrir une culture de l'innovation, approfondissant les nombreuses réussites tout en veillant à leur durabilité. Le rapport expose également les stratégies et activités qui inspirent un esprit de reconnaissance et d'encouragement, en partie dans le but de cultiver la culture de l'innovation. Il n'est pas surprenant de constater l'émergence d'une tendance positive à mettre de plus en plus l'accent sur le lien entre efforts ou contributions individuels, récompenses et leur impact positif sur la performance de l'organisme. L'introduction d'un système de rémunération au rendement témoigne clairement de l'importance stratégique de ce lien.

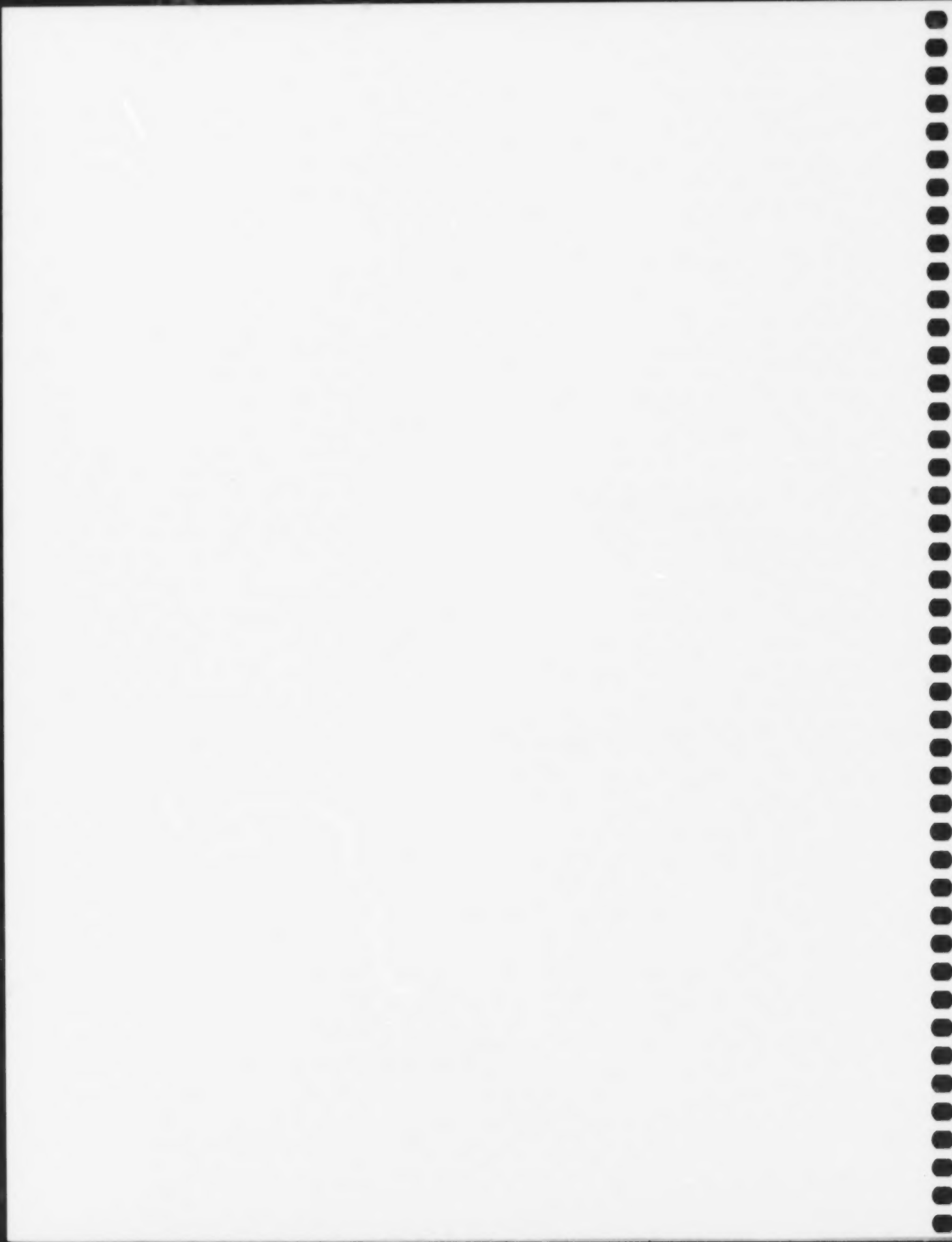
Le rapport fait valoir l'importance d'assurer un leadership efficace aujourd'hui et à l'avenir. Des stratégies efficaces de gestion des cadres supérieurs sont également abordées. La planification de la capacité future, y compris le leadership, est une priorité de la FPO depuis quelques années. Un programme réfléchi de planification des ressources humaines est examiné, aux côtés d'un programme hybride de planification qui se focalise sur les besoins en ressources humaines de certains métiers. La planification des RH pour les cadres moyens est ébauchée, ainsi qu'une proposition de programme de perfectionnement des cadres. En outre, étant donné que les syndicats et les associations représentent environ 85 pour cent de la main-d'œuvre de la FPO, il est essentiel de faire des efforts en vue de forger des liens fondés sur le respect avec les agents négociateurs.

Autres activités importantes de gestion du personnel abordées : le phénomène bourgeonnant des communautés de pratiques, qui non seulement stimule l'apprentissage organisationnel, mais également permet l'établissement de relations horizontales dans l'organisme; des sondages auprès des employés et leur rôle décisif pour favoriser un milieu de travail positif et sain; des stratégies qui aident la FPO à attirer et fidéliser des employés compétents nécessaires à un bon rendement.

L'évaluation des programmes a été un aspect important des activités de 2002. Les programmes et politiques de ressource humaine sont évalués selon des normes rigoureuses. Le rapport fournit un aperçu de la stratégie et des progrès accomplis.

Des événements internationaux, tels que les attentats terroristes du 9 septembre 2001 contre les États-Unis et la récente épidémie de SRAS, ont poussé la FPO à examiner son état de préparation en cas d'urgence. Le rapport explique comment l'organisme a renforcé sa capacité d'anticiper les urgences et d'y répondre.

Le rapport se conclut par une brève discussion des priorités émergentes qui occuperont la FPO dans les mois et les années à venir.



INTRODUCTION

Dans une année particulièrement difficile, la fonction publique de l'Ontario (FPO) a fait la preuve de sa capacité de répondre rapidement et efficacement à toute une gamme de problèmes organisationnels et de crises. La stratégie des ressources humaines de longue haleine en vue de renouveler et de revitaliser l'organisme nous aide à stimuler une main-d'œuvre innovatrice et bien équipée pour offrir un service public de qualité. Des progrès considérables ont été accomplis grâce à un réseau intégré de pratiques de gestion du personnel qui privilégie les stratégies et programmes rigoureux de ressources humaines; un règlement anticipé des conflits et de meilleures relations de travail; la continuité des activités durant les situations d'urgence; et une culture de travail qui reconnaît et récompense l'innovation. Notre rapport annuel 2002-2003 met en valeur les efforts que prodigue la FPO en vue de bâtir un organisme dynamique et versatile capable d'offrir des services de qualité aux habitants de l'Ontario.

VISION ET PROGRAMME CONCERNANT LA MAIN-D'ŒUVRE DE LA FPO

Depuis quelques années, la fonction publique de l'Ontario (FPO) suit un ordre du jour ambitieux de restructuration et de renouvellement, conforme à la vision du gouvernement de devenir le meilleur service public, axé sur ses activités de base, offrant des services de qualité, plus petit, plus attentif aux besoins, plus intégré et plus responsable.

Pour aider la FPO à devenir et demeurer la meilleure fonction publique du monde, l'organisme s'attache pour l'instant à servir les habitants de l'Ontario en :

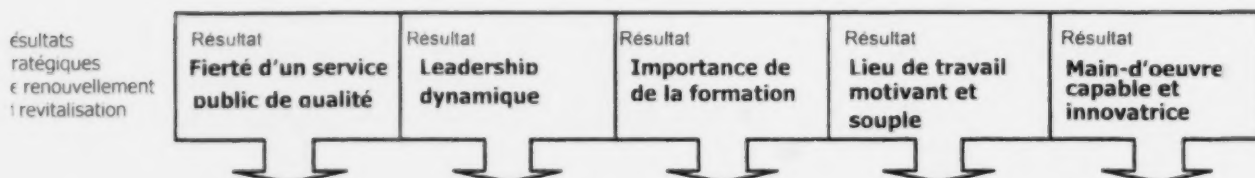
- forgeant une culture qui favorise, reconnaît et récompense l'innovation.
- partageant une culture dynamique qui attire des employés talentueux et qui les incite à rester en poste.
- travaillant en étroite collaboration au-delà des frontières organisationnelles pour répondre aux besoins des clients;
- respectant les valeurs d'une fonction publique professionnelle;
- réalisant des résultats tangibles et en protégeant l'intérêt commun;

La réalisation de cette vision est en grande partie tributaire d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, dotée du don d'anticiper les questions émergentes et les situations d'urgence et d'y répondre. Le présent rapport illustre comment la FPO recherche l'excellence organisationnelle grâce à des investissements stratégiques dans la main-d'œuvre existante et future.

SOLUTIONS DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE POUR UNE FONCTION PUBLIQUE RENOUVELÉE ET REVITALISÉE

En 1999, un programme de renouvellement et de revitalisation de la capacité organisationnelle au moyen des ressources les plus importantes de l'organisme, son personnel, a vu le jour. La stratégie des ressources humaines pour la FPO (stratégie des RH) posait les bases de la solution aux problèmes de gestion du secteur public. Elle établissait un plan d'investissement dans la main-d'œuvre conçu pour encourager le renouvellement de la gestion des RH à l'échelle du gouvernement, en particulier dans les domaines de la planification, de l'apprentissage et des politiques.

Le rapport annuel de 2001-2002 présentait un cadre d'action stratégique pour les résultats de renouvellement et revitalisation intégrés qui se fondait sur la direction prise par la stratégie des RH. Le cadre d'action nous aidera à réaliser la vision de la FPO tout en demeurant fidèles aux objectifs de travail. Les normes de référence contenues dans ce cadre d'action à l'intention de toutes les initiatives main-d'œuvre-patronat servent de guide pour l'élaboration des programmes et leur mise en œuvre. Il a été conçu pour assurer à la FPO une main-d'œuvre stable, pour rendre des services de qualité élevée. Il s'articule autour de cinq résultats stratégiques :



*Extrait des Résultats stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO. Voir la version intégrale du tableau à l'annexe C.

FIERTÉ D'OFFRIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITÉ

L'attitude que les employés et les citoyens adoptent envers la *fonction publique* est un indicateur décisif du bien-être et de l'efficacité de l'organisme. La FPO prend des mesures actives en vue d'améliorer son image d'organisme de qualité, qui attire et conserve en poste les meilleurs candidats et offre des services supérieurs aux clients. Encourager une culture stimulante et motivante est essentiel à la réalisation de ce résultat stratégique.

Orientation des employés

La FPO a entrepris l'élaboration d'un programme d'orientation, sur Internet, qui fait la promotion des valeurs internes, instille la fierté à l'égard de la fonction publique et incite les employés qualifiés à rester en poste. Des statistiques récentes de l'Institut d'administration publique du

Canada révèlent qu'il faut compter jusqu'à trois ans pour qu'un nouvel employé devienne entièrement fonctionnel dans la fonction publique. Par le biais d'un programme d'orientation en ligne, ce délai sera réduit de façon à ce que les nouveaux employés deviennent productifs plus rapidement, qu'ils s'intègrent plus facilement dans la culture de la FPO et qu'ils comprennent plus efficacement leur rôle et leur contribution à titre de fonctionnaires.

Le programme d'orientation véhiculera des messages clés comme le service de qualité, les structures du gouvernement et de la FPO, les processus de prise de décisions, les politiques et les valeurs gouvernementales.

Il sera conçu dans les objectifs suivants :

- compléter, soutenir et améliorer les programmes et le matériel d'orientation existants des ministères;
- réduire le double emploi à travers la FPO, dans les divers programmes d'orientation et sites Web des ministères, pour leur permettre de mettre l'accent sur les questions propres à chaque ministère;
- créer des liens vers d'autres sites Web, comme par exemple le recrutement électronique.

Un comité consultatif sur l'apprentissage a été créé pour fournir observations, conseils et soutien sur les processus de conception et le contenu des programmes. Le comité se compose de représentants des ministères concernés et des spécialistes de la conception de site Web, des communications, de la formation et des nouveaux employés. La conception du programme en est aux dernières étapes. L'objectif est de présenter le programme d'orientation avant l'automne 2003.

Culture de l'innovation

Dans « The Innovation Culture in the Ontario Public Service »¹, Tony Dean, secrétaire du Conseil des ministres de l'Ontario, rend hommage à la capacité d'innovation de la FPO. Il précise que « les défis auxquels nous sommes confrontés n'ont jamais été plus complexes ou plus importants, et ne nous sont jamais tombés dessus avec une telle vitesse. Cependant, jamais auparavant, nous n'avions une telle capacité à surmonter les limites ministérielles traditionnelles, à partager des connaissances et à créer des solutions de politique collaboratives et innovatrices ».

L'auteure Elaine Dundon définit l'innovation comme « la mise en œuvre rentable et réussie de la créativité stratégique »². Dans son modèle, elle répertorie trois types d'innovation : efficace, évolutive, révolutionnaire :

¹ La culture de l'innovation au sein de la fonction publique de l'Ontario. Cadre d'action 2002 (le message stratégique annuel du secrétaire à la FPO, qui communique le programme de réforme de la FPO. Le Cadre d'action 2002 examine comment l'organisme façonne une culture de l'innovation au moyen d'incitatifs comme la prestation de services gouvernementaux en direct et la gestion des connaissances.)

² Elaine Dundon, *Seeds of Innovation* (American Management Association, AMACOM Books, 2002).

- **Innovation efficace** : trouver de nouvelles idées pour améliorer ce qui existe déjà. La stratégie consiste généralement à réduire les coûts, raccourcir les délais, améliorer la qualité, etc.
- **Innovation évolutive** : trouver des idées qui représentent quelque chose de nettement nouveau et meilleur.
- **Innovation révolutionnaire** : trouver des idées radicalement nouvelles et meilleures qui pourraient, en fait, démanteler la structure existante de l'organisme et du marché (relativement rare).

La FPO est parvenue à mettre en œuvre avec succès ces trois types d'innovation. Les plus fréquents ont été les innovations efficaces, dont les résultats ont été démontrés par toute une palette d'améliorations des activités découlant de la technologie électronique, comme le nouveau formulaire électronique de demande de remboursement des frais de déplacement. La FPO a également réalisé divers résultats sur le plan des méthodes alternatives de prestation des services, des regroupements d'activités et la planification des RH selon les métiers, tous des exemples d'innovation évolutive.

Un sondage sur la satisfaction de la clientèle de mars 2002 indiquait que 71 pour cent des utilisateurs récents étaient satisfaits des services en direct de la FPO.

En 2002, la FPO a remporté un prix international pour ses innovations en matière de gérance, décerné par la Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM). Le prix récompensait l'excellence dans quatre domaines :

- Utiliser une approche axée sur les citoyens en intégrant les services;
- Créer un réseau virtuel pour relier les fonctions d'inspection, d'enquête et de mise en application de la loi, à travers les ministères;
- Coordonner les politiques et la planification dans des groupes de ministères;
- Intégrer la prestation des services internes de soutien aux activités.

Il faut constamment s'efforcer d'approfondir ces domaines d'excellence en vue d'instaurer, dans l'organisme, une culture qui favorise l'innovation dans tous les domaines et à tous les niveaux. Pour relever ce défi, la FPO a créé, entre autres, le Fonds pour l'innovation de la FPO. Fruit des négociations collectives avec le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) en 2002, ce fonds (ainsi que le Fonds pour la reconnaissance de la FPO, détaillé ci-dessous) a été créé pour reconnaître un rendement exceptionnel au sein de la FPO. Par le biais de ce fonds, une culture de l'innovation, à l'échelle du gouvernement, se développera en reconnaissant et récompensant les solutions innovatrices des employés aux problèmes pesant sur l'organisme.

Actuellement à la phase de conception, le Fonds pour l'innovation de la FPO sera bâti sur des principes qui assurent son intégrité et son efficacité constante à soutenir, récompenser et nourrir une culture de l'innovation. La conception du programme s'inspire de principes fondamentaux de développement organisationnel, tels que : une plus grande participation des

employés et des agents négociateurs, la création d'un processus qui répondra aussi bien aux besoins de l'entreprise qu'aux besoins individuels.

Reconnaissance

À l'heure où une concurrence féroce se joue sur le marché de l'emploi, le recrutement et la fidélisation des travailleurs qualifiés ne se limitent plus à l'argent. Les directeurs pensent en termes de récompenses stratégiques plus vastes et réfléchissent aux moyens d'offrir aux employés compétents et qualifiés des récompenses qui les motiveront à rester concentrés et déterminés à atteindre les objectifs stratégiques. Par récompenses stratégiques, on entend tout ce qu'un employé apprécie au travail, que ce soit des incitatifs monétaires ou non monétaires, comme la reconnaissance.

La reconnaissance des employés peut prendre plusieurs formes. De façon informelle, les employés sont félicités, honorés ou encouragés par leur chef spontanément pour les marques d'excellence quotidiennes, verbalement, par une lettre d'appréciation ou autre.

Exemples de reconnaissance plus formelle : des marques d'appréciation structurées qui mesurent les preuves d'excellence à long terme. À la FPO, le programme de reconnaissance formel, le Prix améthyste, récompense des particuliers, des groupes ou des partenariats qui font des contributions exceptionnelles au service public dans plusieurs domaines : service à la clientèle, innovation, encouragement, réalisations professionnelles ou excellence dans toute une carrière. Le Club du quart de siècle, autre programme formel de reconnaissance, célèbre les employés ayant plus de 25 ans de service.

Bon nombre de ministères ont établi leurs propres programmes formels de reconnaissance. Le programme P.R.I.D.E. (People Recognizing Innovation, Dedication and Enthusiasm) du ministère des Richesses naturelles célèbre sa 5^e année. Il est très populaire en raison du nombre important d'employés qui participent à sa conception et à sa mise en œuvre. Les prix VOICE du Secrétariat du Conseil de gestion, reconnaissant l'excellence des employés depuis deux ans, enregistrent des taux élevés de participation. Les Discovery Awards du ministère des Affaires civiles et du ministère du Tourisme et des Loisirs récompensent les meilleures pratiques, la meilleure équipe, l'excellence dans le service à la clientèle, l'esprit d'équipe, et la prise de risques. Un « coffre au trésor de reconnaissance » a été distribué au personnel afin d'encourager les dirigeants et les pairs à reconnaître de façon informelle des efforts exceptionnels. Un certain nombre d'autres ministères, comme les Finances et le Travail, sont en voie de mettre au point leurs propres programmes de reconnaissance.

Afin de stimuler encore davantage l'esprit de reconnaissance, un fonds de reconnaissance de la FPO va être établi, dans les objectifs suivants :

- Compléter les initiatives de reconnaissance formelles et informelles existantes à l'échelle de l'organisme;
- Créer une culture permanente de reconnaissance fondée sur les valeurs et les principes de la FPO;
- Encourager les cadres à favoriser une culture de la reconnaissance et les soutenir financièrement.

Reposant sur des principes fondamentaux, tels que l'alignement stratégique, des opérations du fonds fondées sur des meilleures pratiques, la reconnaissance comme une compétence comportementale de base et la participation active des employés, le fonds contribuera à la réalisation des résultats de renouvellement et revitalisation en :

- faisant la promotion des valeurs de la FPO;
- encourageant l'excellence parmi les cadres supérieurs;
- motivant les employés et créant un esprit communautaire;
- encourageant la formation continue et l'amélioration;
- enrichissant notre proposition de valeur de l'emploi pour attirer et maintenir en poste les travailleurs qualifiés.

L'un des facteurs décisifs de réussite de la mise en œuvre du fonds est la participation active des employés à la conception du programme. Plusieurs séances de conception et des consultations avec des intervenants clés ont eu lieu, réunissant des cadres, des employés, des coordonnateurs de la reconnaissance et des agents négociateurs. Les cadres ont été sensibilisés à l'importance de la reconnaissance pour en informer les employés et leur faire comprendre son impact sur les résultats. Les cadres sont également mis au courant des principes directeurs et des compétences pratiques à la base de la reconnaissance des employés, et apprennent comment élaborer des stratégies de comportement et susciter l'enthousiasme pour une culture de la reconnaissance.

LEADERSHIP DYNAMIQUE

Des leaders axés sur les résultats, dotés de solides aptitudes interpersonnelles et capables de modifier le cap des activités et de les aligner sur les objectifs organisationnels sont essentiels pour réaliser la vision de la FPO. Par le biais de processus clés à valeur ajoutée, la FPO s'efforce de répondre aux besoins des dirigeants d'aujourd'hui et de demain dans le souci de faire avancer le programme de transformation de la fonction publique. Les dirigeants sont équipés des outils nécessaires pour gérer les relations avec leurs agents négociateurs locaux et restaurer les lieux de travail après des conflits de travail d'une longue durée.

Cadres supérieurs

Sur la base de la structure de rémunération existante, le Centre de développement du leadership a entrepris de mener un sondage sur les salaires dans l'objectif de déterminer la position des sous-ministres de la FPO et des quatre niveaux de classification des emplois de la haute direction par rapport aux postes comparables dans le secteur privé, dans le secteur parapublic, dans d'autres fonctions publiques et dans d'autres groupes de gestion et professionnels au sein de la FPO. Le Centre de développement du leadership rendra publics les résultats du sondage. Outre les salaires, la fourchette des incitatifs au rendement est établie dans le cadre du sondage. Un sondage semblable avait été mené auprès des cadres du secteur de la technologie de l'information, dont la structure des salaires n'avait pas changé depuis cinq ans.

Le Centre de développement du leadership a également entrepris de moderniser les compétences de base des cadres supérieurs afin de mettre davantage l'accent sur les compétences interpersonnelles. Cette initiative devrait se terminer cet été.

En plus des compétences techniques, quatre compétences de leadership décisives ont été répertoriées pour les cadres du secteur de la technologie de l'information :

- communication stratégique
- travail d'équipe / collaboration
- Innovation / créativité
- RH / gestion des employés

Ces nouvelles compétences ont été appliquées et elles font désormais partie intégrante du processus de gestion du rendement.

Perfectionnement des cadres moyens

Les cadres moyens constituent le groupe des cadres le plus important de la FPO et, d'après les données démographiques connues, nous risquons une pénurie de cadres moyens. Il est donc urgent d'élaborer une stratégie pour assurer l'approvisionnement continu du « stock » de cadres qualifiés.

Plus précisément, la stratégie de perfectionnement des cadres vise les objectifs suivants :

- Perfectionner les connaissances et compétences existantes des cadres moyens afin d'améliorer les chances de réalisation des résultats stratégiques;
- Coordonner les activités de perfectionnement des cadres afin d'assurer une formation uniforme;
- Soutenir la gestion de la succession pour les cadres moyens;
- Reconnaître le besoin d'établir des priorités par ministère en matière de perfectionnement des cadres.

La planification des ressources humaines pour les cadres moyens s'attache actuellement à la création et à la mise en œuvre d'un programme de perfectionnement pour les 3 400 cadres de la FPO. Au cœur du programme, se trouve la mise au point des compétences de base des cadres moyens, qui formera la fondation du perfectionnement professionnel pour les cadres moyens d'aujourd'hui et de demain. Le programme de perfectionnement proposé s'articule autour de quatre axes :

- Formation et perfectionnement au niveau du gouvernement
 - Activités de formation et de perfectionnement parrainées par le gouvernement
- Gestion et développement de carrière
 - Auto-évaluations, outils de prévision de carrière et gestion de la succession

- Apprentissage et développement individuels
 - Cours de perfectionnement, mentorat, encadrement, études autonomes
- Formation et perfectionnement au niveau du ministère
 - Activités spécialisées particulières à un ministère

Planification stratégique des RH

La FPO a considérablement investi dans des activités de planification des RH, consciente de l'importance de cet aspect pour la gestion du personnel. La stratégie des RH et l'engagement de rendre des comptes pour tout ce qui touche à la fonction publique ont préconisé l'importance stratégique accordée à un programme de planification de haute efficacité. Ainsi, il est possible de mesurer les progrès accomplis sur le plan de la réalisation des objectifs généraux et de la vision de la FPO. Les résultats de renouvellement et revitalisation, ainsi que les exigences de rapport des activités de RH connexes, permettent la fusion des résultats et réalisations du ministère par l'intermédiaire des plans des RH. On obtient de la sorte un instantané de la situation de l'organisme et une carte des progrès accomplis d'une année à l'autre.

Conformément au processus général de planification des activités, les ministères élaborent des plans de RH de deux ans et font état de leurs résultats chaque année. En 2002, les ministères ont mis à jour les questions suivantes liées à la main-d'œuvre, dans leurs plans de RH :

- capacité (capacité de la main-d'œuvre, pénuries de compétence futures, force du personnel, apprentissage et développement);
- défis organisationnels (gestion des relations de travail, mobilité du personnel, souplesse organisationnelle);
- attraction (aux postes cadres, à la FPO, employeur de choix, recrutement des jeunes).

Un grand nombre des initiatives du gouvernement en cours ciblent justement ces questions : innovation, reconnaissance, gestion de la succession, développement des cadres, recrutement en ligne, stratégies à l'intention des jeunes, communautés de pratiques, pour n'en nommer que quelques-unes.

Les ministères aussi se sont lancés activement dans des activités destinées à gérer les défis. Le ministère des Transports a mis en œuvre *Developing Leaders*, une initiative à l'intention des employés des groupes de relève qui proposera aux participants des expériences stimulantes et gratifiantes pour perfectionner leurs compétences de leadership.

Le ministère du Travail s'est attelé à la tâche d'augmenter l'autonomie dans le secteur de la santé et la sécurité au travail et du bien-être professionnel en élaborant un cadre de responsabilité interne. Le ministère de l'Environnement met au point une stratégie de recrutement intégrée pour les compétences spécialisées et recherchées (p. ex., hydrologie, politique et microbiologie).

Planification des ressources humaines selon les métiers

L'un des défis auxquels le gouvernement se trouve confronté est la taille et la diversité de la fonction publique : il est difficile de trouver un équilibre entre les besoins de l'organisme et les besoins locaux lorsque ces derniers recoupent plus de 20 plans d'activités différents. La coordination de la planification centrale et des initiatives ministérielles exige des consultations et un dialogue constants.

Une solution possible : intégrer les approches émergentes axées sur les métiers à la planification des RH. Plusieurs groupes de métiers (p. ex., RH, technologie de l'information, finances, politiques, communications et groupes des inspections, des enquêtes et de la mise en application de la loi) ont uni leurs forces dans le but de produire des programmes des RH stratégiques, capables de répondre à leurs exigences actuelles et futures en matière de personnel, dont les besoins de formation. Cette planification hybride est particulièrement efficace pour produire une main-d'œuvre plus qualifiée et flexible, en raison du fait qu'il est ainsi plus facile de se pencher sur les besoins uniques des groupes individuels, que dans le cadre d'un processus de planification plus vaste.

La planification des RH selon les métiers est un exemple parfait de relations de travail horizontales nouées dans le but de renverser les obstacles organisationnels traditionnels pour instaurer un service public unifié. Cette optique de la planification des ressources est bénéfique pour le rendement organisationnel, la prestation des services et la capacité à long terme de réaliser les résultats.

Gestion de la succession

Outre le processus global de planification de la succession pour l'équipe des cadres supérieurs (sous la direction du secrétaire du Conseil de gestion), la FPO met au point une approche ambitieuse de la gestion de la succession qui renforcera la capacité du gouvernement de trouver l'employé qui convient en cas d'urgence. Élément supplémentaire à l'ordre du jour des efforts d'attraction, le besoin d'investir dans la main-d'œuvre actuelle s'impose en vue d'accroître le groupe des travailleurs compétents candidats aux postes haut placés. La FPO présentera un cadre de gestion de la succession dans l'idée d'encourager et de faire avancer le perfectionnement des employés dotés de compétences de leadership et d'autres capacités de base.

Reconstruction des relations syndicales-patronales

Le printemps 2002 a commencé par une grève de 54 jours organisée par l'agent négociateur le plus important de la FPO, le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), qui représente 61 pour cent de la main-d'œuvre. Malheureusement, la grève s'est accompagnée d'un grand nombre des retombées anticipées d'un conflit de travail qui dure : interruption des services, retards excessifs et relations de travail difficiles entre les parties, et avec d'autres agents négociateurs.

L'organisme n'a pas ménagé ses efforts pour surmonter les problèmes après la grève. Dans de nombreux lieux de travail, les relations se stabilisent et le travail reprend un rythme normal. Comme des syndicats ou des associations représentent environ 85 pour cent du personnel de

la FPO, il est primordial d'établir avec les agents négociateurs des relations de travail positives, fondées sur le respect mutuel.

Au nombre des stratégies choisies pour contribuer à la restauration de la stabilité au travail, mentionnons la mise en œuvre des recommandations du Projet d'administration des griefs. Créé en 1999 dans le but de réduire les conflits et de générer une culture des relations de travail plus productives, le projet a donné lieu à plusieurs recommandations qui ont été appliquées en 2002-2003, notamment :

- Des fonds d'innovation et de reconnaissance, tels que décrits plus haut, sont en chantier. Bien qu'ils aient été négociés et intégrés à la convention collective du SEFPO, leur application couvre tous les employés de la fonction publique de l'Ontario;
- L'intégration des compétences en matière de relations de travail à la gestion du rendement, y compris des engagements de la part des sous-ministres et de leurs équipes de cadres supérieurs d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de renforcement des relations entre la haute direction et les employés, sous la forme de séances de formation conjointe sur la résolution des conflits, visant en particulier l'étape 2 du processus de règlement des griefs et le processus d'examen des griefs à l'échelle du ministère;
- Une stratégie de formation en matière de relations de travail qui encourage un plus grand recours à la médiation et aux techniques de règlement extrajudiciaire des litiges dans les lieux de travail, qui dote les cadres de solides compétences en matière de relations de travail et qui encourage les cadres supérieurs à adopter une approche plus stratégique des relations de travail. La stratégie de formation inclut également un pôle développement professionnel pour les professionnels des relations de travail et des ressources humaines. Elle prévoit aussi une formation spéciale pour les internes dans le domaine des relations de travail.
- Un projet pilote des comités des relations de travail sur les lieux de travail au sein de trois ministères (Procureur général, Finances et Transports); ces comités régleront les griefs à la deuxième étape avec l'aide du vice-président de la Commission de règlement des griefs, au besoin. La formation conjointe est un élément essentiel de l'initiative et elle prévoira le recours à un système de règlement des litiges fondé sur les intérêts. Les séances de formation conjointe devraient commencer au début du prochain exercice financier. Le calendrier de mise en œuvre sera mis au point par les parties après la formation.

ORGANISME AXÉ SUR LA FORMATION

Favoriser une culture qui motive chaque employé à se perfectionner est la fondation de la réussite organisationnelle. Au cours de l'an dernier, la FPO a établi des priorités d'apprentissage, a édifié une infrastructure d'apprentissage et a encouragé les employés à prendre en mains leur propre développement professionnel.

Les priorités d'apprentissage déterminées pour 2002-2003 sont les suivantes : orientation, service de qualité, développement des cadres, services gouvernementaux en direct, bien-être organisationnel, compétences et communautés de pratiques. Diverses possibilités d'apprentissage en ligne ont été étudiées, telles qu'un programme d'orientation en ligne pour les cadres, une formation des cadres en ligne au sujet de la *Loi sur les personnes handicapées de l'Ontario*, proclamée en 2002.

Communautés de pratiques

L'un des investissements les plus innovateurs de la FPO dans le domaine de la formation a été celui affecté aux communautés de pratiques émergentes. Une communauté de pratiques est un groupe de personnes effectuant les mêmes activités qui cherchent à s'enrichir mutuellement, à partager des meilleures pratiques et à résoudre ensemble des problèmes. Il s'agit habituellement de groupes informels qui se réunissent eux-mêmes dans le but de résoudre des problèmes immédiats et de partager des solutions à des problèmes professionnels. Les groupes formels organisés selon les métiers (exposés plus haut) définissent des exigences de planification des ressources humaines à long terme, selon les métiers, et des plans d'apprentissage, tandis que les communautés de pratiques appliquent les stratégies d'apprentissage articulées des plans.

Reconnaissant la valeur organisationnelle des communautés de pratiques, quatre groupes ont été financés au moyen du fonds global de formation. Des spécialistes de la technologie de l'information dans le groupement de la justice, des cadres des ressources humaines, des conseillers en ressources humaines et du personnel de soutien administratif ont participé à un projet pilote conçu pour déterminer comment construire, maintenir et évaluer l'efficacité des communautés de pratiques. Le projet exigeait la formation et le soutien des groupes par l'encadrement et une infrastructure, ainsi que l'élaboration d'un manuel des meilleures pratiques pour aider d'autres groupes intéressés à créer une communauté de pratiques.

Les résultats du projet pilote sont en cours d'évaluation. Ils seront rendus publics au courant de l'année 2003-2004. Des observations préliminaires révèlent la valeur de cette approche. Cette valeur a été reconnue par le secrétaire du Conseil des ministres, qui a joué un rôle clé dans la création de la communauté de pratiques du personnel de soutien administratif. Cela a redoré l'image des communautés de pratiques, suscitant un soutien généralisé, renversant les obstacles à la participation (p. ex., conflits de calendrier), dirigeant l'attention des collectivités vers les problèmes d'importance organisationnelle de longue haleine, et établissant des liens vers d'autres collectivités. D'autres groupes (politiques, développement organisationnel, inspections, enquêtes et mise en application de la loi), qui se sont unis pour former leur propre communauté de pratiques, attendent que le projet pilote dévoile les ingrédients clés de réussite.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL MOTIVANT ET SOUPLE

Dans le cadre de la stratégie de gestion de la main-d'œuvre, il est fondamental d'édifier un milieu qui encourage un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une structure de rémunération souple et des processus motivants. La qualité des conditions de travail joue le rôle d'un baromètre fiable de l'efficacité organisationnelle, qui est grandement tributaire de l'étendue de la satisfaction des employés à l'égard du travail et de l'environnement du lieu de travail.

Sondages auprès des employés

L'amélioration continue de l'organisme dépend en grande partie de l'opinion des employés. Divers types de sondages ont été menés à travers l'organisme afin de déterminer ce que les employés pensent de la FPO comme lieu de travail. Les sondages sont menés à l'échelle du gouvernement, du groupe d'activités (p. ex., justice, gestion des ressources, services de santé) et du ministère :

- Les groupes professionnels, comme la technologie de l'information, récoltent ainsi des renseignements cruciaux sur le plan du niveau d'attraction, de la fidélisation et de la culture au sein de l'organisme. Les derniers sondages ont révélé que 89 pour cent du personnel dans le domaine de l'information et de la technologie de l'information trouvent leur travail intéressant et motivant, ce qui est un indicateur clé du niveau d'attraction et de fidélisation. Des sondages auprès de ce groupe professionnel sont menés depuis déjà trois ans. Le taux de participation a augmenté, passant de 50 pour cent à 62 pour cent cette année, ce qui indique le niveau élevé de confiance du personnel, envers le processus et ses résultats.
- Le Programme de stages de l'Ontario fait un sondage auprès des stagiaires dans le souci de surveiller l'efficacité du programme. En 2002-2003, plus de 75 pour cent des stagiaires avaient fait part de leur intention de poursuivre leur carrière à la FPO après leurs stages.
- Les spécialistes de la qualité des services recueillent des données auprès des employés (et de nos clients) dans le but de mesurer les progrès réalisés dans le domaine des initiatives d'amélioration de la qualité. Tous les ministères ont mis au point des sondages de la satisfaction de la clientèle conformément à des normes de mesure communes. Ces normes permettent à la FPO de mesurer les niveaux de satisfaction par rapport à d'autres territoires de compétence.

De même, on attache de plus en plus d'importance aux raisons pour lesquelles des employés quittent la FPO. Des outils standardisés (questionnaires et formulaires d'entrevue) ont été produits, dans l'objectif d'aider les ministères à comprendre pourquoi des employés quittent et où ils vont. Le Programme de stages de l'Ontario, par exemple, exige la tenue d'entrevues avec tous les stagiaires qui quittent le programme. Il ressort des sondages récents que 100 pour cent des stagiaires interrogés recommanderaient le programme.

En vertu des exigences du gouvernement applicables à la main-d'œuvre, les ministères feront état des résultats portant sur les taux de satisfaction générale, à savoir « le pourcentage d'employés qui quittent volontairement parce qu'ils ne sont pas satisfaits de leur emploi à la FPO ». En récoltant des données de diverses sources, il devient possible d'évaluer les expériences de différentes cohortes à la fin de leur emploi. Ces renseignements sont ensuite pris en compte dans l'élaboration de la stratégie afin d'assurer le respect des divers besoins du personnel.

Un sondage auprès des fonctionnaires est en voie d'élaboration afin de suivre les progrès accomplis sur le plan des résultats de renouvellement et revitalisation de la main-d'œuvre. C'est le premier sondage de ce genre de la FPO. Afin de maximiser les paramètres du sondage, il a été testé dans quatre ministères dans les objectifs suivants :

- Déterminer si le sondage est un outil valide et fiable de récolte de données concernant les employés dans deux domaines :
 - Le maintien en poste et les questions de renouvellement;
 - Les initiatives de qualité du service;
- Déterminer si le sondage rend bien les perceptions des employés sur diverses questions liées aux ressources humaines et à la qualité du service;
- Tester et solliciter la connaissance des employés des initiatives liées à l'emploi ainsi que la valeur que les employés accordent à ces initiatives;
- Déterminer si le système des sondages peut être utilisé dans toute la fonction publique et quels seraient les ajustements nécessaires pour améliorer son efficacité;
- Réduire le « raz le bol des sondages » en fusionnant les divers sondages actuellement effectués dans l'organisme en un seul sondage;
- Habilitier les ministères pilotes et les partenaires ministériels à mettre en œuvre les recommandations.

Des résultats pilote, des analyses et des recommandations devraient être rendus publics vers la fin du printemps 2003. L'intention est de lancer le sondage à l'échelle du gouvernement au début de 2004. Les cadres supérieurs se sont engagés à analyser les résultats du sondage, à les communiquer aux employés et à prendre des mesures dès que possible et selon les besoins.

Systèmes de rémunération au rendement

À part le programme d'incitatifs au rendement existant pour les cadres, la FPO a mis en œuvre un système de rémunération au rendement qui reconnaît les réalisations des employés pour les groupes de cadres supérieurs, les gérants et certains groupes de négociation. Une nouvelle politique de rémunération au rendement pour les membres du Système de rémunération des

cadres (SRC)³ a été mise en place pour gérer les résultats de rendement. La politique se place stratégiquement au diapason avec la stratégie des RH, le cadre de renouvellement et de revitalisation et les structures existantes de gestion du rendement, y compris le modèle pour la haute direction.

La FPO a également négocié des programmes de rémunération au rendement avec les ingénieurs (représentés par Ingénieurs gouvernement de l'Ontario), les employés représentés par l'Association des employés et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO), les avocats représentés par l'Association of Law Officers of the Crown et la Ontario Crown Attorneys' Association, et les dentistes et médecins représentés par l'Association of Ontario Physicians and Dentists in Public Service. La convention collective de l'AEEGAPCO prévoit également une prime forfaitaire réoctroyable pour les employés admissibles dont les salaires ont atteint le maximum de l'échelon. Ces ententes négociées représentent des concepts innovateurs dans leur application à des contrats avec un personnel représenté.

MAIN D'ŒUVRE COMPÉTENTE ET INNOVATRICE

La FPO reconnaît que des employés hautement qualifiés et motivés sont essentiels pour assurer la capacité de la FPO d'anticiper et de répondre efficacement aux attentes élevées du public à l'égard des services gouvernementaux, et de respecter l'ordre du jour du gouvernement malgré l'évolution constante. Les initiatives suivantes mettent en lumière un certain nombre d'activités clés que la FPO a entreprises dans le but d'assurer sa capacité de mettre sur pied une main-d'œuvre compétente et innovatrice, dotée des meilleurs éléments.

Gestion des compétences

Une approche de la gestion de la main-d'œuvre fondée sur les compétences est importante pour créer et maintenir une main-d'œuvre capable et innovatrice. Elle forme la base de tous les aspects de la gestion de ressources humaines, tels que la dotation en personnel, l'apprentissage, la gestion de la succession et la gestion du rendement, en articulant clairement *quel* est le travail à accomplir et *comment*. Les compétences sont reliées stratégiquement aux résultats organisationnels, et représentent les caractéristiques sous-jacentes qui aboutissent à la réussite professionnelle.

En 2002, un examen des compétences du programme a été mené dans l'idée d'évaluer la compétence à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario, et de recueillir et d'évaluer les expériences et conseils basés sur les meilleures pratiques des organismes. Les conclusions de l'examen recommandent :

- l'élaboration d'une politique générale qui donne le ton et bâtit le cadre d'action;

³ Classifications des postes de personnes employées par la Couronne dans des fonctions directoriales, administratives, professionnelles, techniques, cléricales, opérationnelles ou confidentielles, à l'exception des classifications de personnes dans des unités d'employés établies pour la négociation collective; le groupe des cadres supérieurs, la catégorie des sous-ministres.

- la mise en place d'une infrastructure qui crée une approche simple et accessible de l'utilisation des compétences avec des outils utilisables;
- l'établissement d'une capacité organisationnelle qui soutient la mise en œuvre (p. ex., formation, apprentissage électronique).

Une politique a été ébauchée qui intègre les compétences à des processus comme le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, la gestion de la succession, et, avec le temps, la gestion du rendement. Des consultations à l'échelle du gouvernement ont été menées sur l'ébauche de politique et sa mise en œuvre est attendue au cours de l'exercice 2003-2004.

Au nombre des outils en chantier, mentionnons un site Web interactif, appuyé par l'organisme, qui sera destiné au perfectionnement professionnel et à l'apprentissage autonome. Un profil des compétences de base pour les cadres moyens sera présenté. Ce profil servira de modèle aux ministères qui pourront l'adapter en fonction de leurs besoins particuliers. Comme indiqué plus haut, les compétences de base des cadres (présentées pour la première fois en 1997) font l'objet d'un examen et d'une mise à jour.

Innovations en matière de dotation en personnel

Les données démographiques de la main-d'œuvre (ci-dessous, en mars 2003) demeurent un problème épineux pour la FPO :

- 70 pour cent du personnel sont des « baby boomers », tandis que seuls sept pour cent du personnel ont moins de 30 ans. L'âge moyen des travailleurs classifiés (ou permanents) est 44 ans;
- 15 pour cent des employés classifiés sont admissibles à prendre leur retraite dans les cinq ans; 35 pour cent dans les dix ans; et 55 pour cent dans les 15 ans;
- La similarité d'âge entre les cadres supérieurs et leurs groupes de relève traditionnels cause des problèmes de gestion de la succession et de transfert des connaissances organisationnelles;
- La pénurie grave de compétences (professionnels, scientifiques, cadres et cadres supérieurs (travailleurs du savoir)) est le résultat premier de l'âge des fonctionnaires et des courbes d'admissibilité à la retraite.

Ces données sont particulièrement importantes, car la FPO, comme de nombreux autres employeurs du secteur public, souffre de son image terne sur le marché du travail, ce qui nuit parfois à sa capacité d'attirer de nouveaux travailleurs compétents. Le gouvernement a réagi en s'attelant à la tâche de moderniser ses pratiques de recrutement. Par exemple, le gouvernement a présenté des modifications législatives destinées à changer les nominations à durée limitée (prolongeant la durée maximale initiale, de un an à trois ans). Autres changements : un pouvoir de prise de décisions déléguées plus souple, une nouvelle catégorie de nomination (emplois classifiés de durée déterminée) pour attirer des employés qualifiés et recherchés pour une durée déterminée et pour des projets spéciaux. Des politiques sont en chantier pour présenter ces nouvelles dispositions; leur mise en œuvre est prévue pour la fin de cette année.

On a recours à des pratiques de dotation en personnel innovatrices, telles que les embauches de groupe et les salons de l'emploi, pour faciliter l'embauche de cadres tout en offrant aux candidats un accès plus vaste aux postes de la FPO. Une initiative de recrutement électronique, à l'échelle de l'organisme, est également en cours d'élaboration. Aspect important des services gouvernementaux en direct, le recrutement électronique permettra de gérer les coûts de recrutement, d'offrir des services de qualité au public, de renforcer l'avantage concurrentiel et de positionner la FPO comme un employeur intéressant sur le marché du travail. Cette année est consacrée à la mise au point du système et le lancement est prévu pour 2004.

L'organisme continue, par ailleurs, à élaborer des stratégies ciblant les jeunes travailleurs dans un effort de parer à la crise démographique, en essayant, par exemple, d'augmenter la présence de la FPO dans les campus. Ces tactiques viennent compléter l'excellent Programme de stages de l'Ontario, une initiative qui recrute 150 diplômés récents de collèges ou d'universités chaque année, dans des domaines affectés par la pénurie de travailleurs compétents. Cet exercice financier, 7 730 demandes ont été reçues, soit une augmentation de 25 pour cent par rapport à l'exercice dernier. Au cours des quatre derniers exercices, 79 pour cent des stagiaires embauchés avaient moins de 30 ans. Au 31 mars 2003, 79 pour cent des stagiaires avaient décidé de poursuivre leur carrière au sein de la fonction publique de l'Ontario.

ÉVALUATION DU PROGRAMME DES RH : ENGAGEMENT ENVERS L'AMÉLIORATION CONTINUE

Le gouvernement a mis en œuvre une stratégie d'évaluation du programme afin d'assurer le respect de ses priorités et engagements et la prestation financièrement responsable de ses activités de base.

Présentée dans le discours du Trône de 2002 et le budget de l'Ontario de 2002, la stratégie d'évaluation du programme engageait tous les ministères à évaluer la totalité de leurs dépenses de base sur un cycle de quatre ans. Tous les programmes doivent être évalués par rapport à quatre critères :

- pertinence des activités de base;
- efficacité;
- efficience;
- abordabilité et durabilité.

Un comité d'adjoints parlementaires a été créé pour conseiller le président du Conseil de gestion du gouvernement sur les aspects suivants :

- l'étendue et la conception des projets d'évaluation principaux;
- les progrès des projets d'évaluation par rapport au calendrier approuvé par le Conseil de

gestion du gouvernement et aux modifications au calendrier;

- les conclusions et recommandations sur les projets d'évaluation principaux et la réorientation des ressources vers les domaines de priorité du gouvernement (selon le budget de l'Ontario de 2002);
- les stratégies de communication opportunes.

Le Conseil de gestion du gouvernement fait ensuite rapport de toutes les évaluations du programme au gouvernement.

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) s'est lancé dans l'évaluation de la gestion des RH dans toute la FPO. Au cours de la phase 1, le SCG a évalué ses politiques de gestion des RH, ses programmes et services, y compris la planification des RH, l'apprentissage et le perfectionnement, la dotation en personnel, les discriminations sur les lieux de travail et le harcèlement, la santé et la sécurité, les relations de travail, la rémunération, les avantages sociaux, les retraites et le Programme de stages de l'Ontario. Les évaluations étaient centrées sur la conception du programme, les politiques, les conseils et l'interprétation de la loi applicable et des conventions collectives, ainsi que sur les processus de négociation collective.

Les évaluations du programme des RH en sont à la phase de finalisation. Elles seront soumises au comité des adjoints parlementaires et au Conseil de gestion du gouvernement pour approbation, en été 2003. La phase de mise en œuvre fera suite à l'approbation.

À la phase 2, le Secrétariat du Conseil de gestion continuera les évaluations de concert avec ses partenaires de la prestation des RH, le Centre de développement du leadership, le Bureau des services communs et les ministères, dans l'objectif de compléter l'évaluation générale de la gestion des RH.

GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE ET SÉCURITÉ

Les récents bouleversements, à l'échelle nationale et internationale, font désormais des édifices gouvernements, des systèmes d'information et des représentants officiels des cibles potentielles. En qualité d'employeur et de prestataire de services publics, la FPO se doit de mettre tout en œuvre pour protéger ceux qui se trouvent dans ses locaux contre tout dégât ou danger. Il est essentiel de prendre des mesures pour gérer les menaces potentielles, les catastrophes naturelles et les autres situations d'urgence au nom de la protection des employés de la FPO, de l'information, des biens et de la sécurité des Ontariens.

Au cours de l'exercice 2002-2003, la FPO a apporté un certain nombre de changements importants aux procédures de sécurité interne et de planification des situations d'urgence qui assurent la capacité d'intervenir en cas d'urgence. Le gouvernement a récemment approuvé l'établissement d'un programme permanent de gestion des situations d'urgence et d'un Centre principal d'intervention, venant compléter les activités de Gestion des situations d'urgence Ontario consacrées aux situations d'urgence extérieures à la FPO, dans le but de mettre sur pied une intervention coordonnée et complète aux situations d'urgence en Ontario au fur et à

mesure qu'elles surgissent.

Le nouveau programme de gestion des situations d'urgence et de la sécurité :

- aidera les ministères à remplir leurs obligations légales de protéger le personnel et d'instaurer un lieu de travail sain et sûr;
- coordonnera la planification de la sécurité et les préparations aux situations d'urgence dans tous les ministères afin d'assurer une intervention rapide en cas d'urgence;
- maintiendra des liens avec d'autres organismes clés, tels que Gestion des situations d'urgence Ontario, qui aident la FPO à intervenir de façon opportune et rapide dans des situations d'urgence;
- facilitera la conformité aux lois et aux règlements ainsi qu'aux directives du Conseil de gestion;
- améliorera la capacité du gouvernement de reprendre ses activités après une interruption et d'assurer la continuité des services;
- établira une fondation pour soutenir la capacité de la FPO de répondre aux situations d'urgence et de s'y préparer à long terme;
- établira un lien entre la sécurité physique et les initiatives liées à l'information et la technologie de l'information.

La Direction de la gestion des situations d'urgence et de la sécurité a la responsabilité d'établir le programme. Elle est également chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de sécurité; de coordonner la gestion des situations d'urgence; de gérer la formation aux situations d'urgence et les fonctions de vérification; et d'exécuter l'intervention en cas d'urgence pour la FPO.

Le Centre principal d'intervention de la FPO prendra les devants en cas d'urgence. Dirigé par le secrétaire du Conseil de gestion du gouvernement, le Centre principal d'intervention gère les réponses internes aux situations d'urgence qui concernent les édifices du gouvernement, le personnel, l'infrastructure et les biens. Durant les urgences, le Centre coopère avec les groupes internes de gestion des situations d'urgence afin de tenir les ministères au courant de la situation et de leur fournir des instructions au sujet de l'ouverture et de la fermeture des bâtiments ou de la gestion du personnel.

Aspect important du programme permanent de gestion des situations d'urgence : la continuité des activités et la planification de la reprise qui aideront les ministères à répondre à une urgence qui a des répercussions graves sur la prestation des services gouvernementaux. Une partie des responsabilités des ministères liées à la gestion des situations d'urgence sera centrée sur l'élaboration des plans de reprise des activités. Les plans sont fondamentaux pour assurer que tous les aspects des activités du ministère peuvent reprendre dans un délai raisonnable.

Les travaux préliminaires du programme se sont penchés sur l'intervention en cas d'urgence. Les procédures d'évacuation ont été examinées, testées et améliorées. Dans le cadre de cet

examen, la fréquence des exercices d'évacuation à travers le gouvernement a été augmentée.

Des mesures de sécurité concernant les édifices de la FPO, la technologie de l'information et le personnel ont également été passées au crible. Assurer une sécurité efficace est un aspect essentiel de la réduction ou de l'élimination du risque de survenance d'une urgence. Les niveaux de sécurité ont été déterminés en évaluant les risques et la vulnérabilité des immeubles, des biens et de l'information.

La sécurité de l'information et de la technologie de l'information fait partie intégrante de la préparation aux situations d'urgence. Un programme de sensibilisation, d'éducation et de formation a été conçu à l'attention des employés de la FPO, afin de souligner l'importance de la sécurité dans les activités quotidiennes. Un système complet de classification de sécurité de l'information est en chantier, ce qui devrait permettre la mise en œuvre de mesures de sécurité uniformes pour protéger les citoyens et les renseignements gouvernementaux.

SRAS

Vers la fin de l'exercice financier 2002-2003, le gouvernement a déclaré le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) une urgence provinciale qui nécessitait une intervention immédiate. Le taux relativement élevé de cas de SRAS en Ontario, conjugué à l'incertitude entourant l'origine et le traitement de la maladie, a été une source d'anxiété pour les employés, en particulier pour ceux chargés de la prestation de services directs.

Le gouvernement, en tant qu'employeur, a répondu en mettant au point une vaste stratégie pour la FPO qui prévoyait les mesures suivantes :

- redéploiement du personnel au ministère de la Santé et des Soins de longue durée et à Gestion des situations d'urgence Ontario;
- contacts réguliers avec la santé publique;
- règlement des questions graves de politiques, comme la santé et la sécurité des employés et l'indemnisation;
- dialogue continu avec les agents négociateurs;
- stratégie de communications dynamique prévoyant des renseignements à jour, sur Internet, et des questions et réponses destinées à répondre aux préoccupations du personnel.

Les employés en contact direct avec le public, comme le personnel du service à la clientèle ou des examens de conduite, ont exprimé leur inquiétude face au risque de contact avec des personnes qui pourraient être infectées par le virus causant le SRAS. Ils ont soulevé les problèmes suivants :

- le degré d'infectiosité du SRAS;
- l'impact qu'aurait un ordre de quarantaine sur leurs rémunération et avantages sociaux;
- le risque de présence du SRAS dans le lieu de travail;
- la possibilité de travailler à domicile en cas d'isolement;
- le problème des soins aux personnes à charge, en particulier si l'école d'un enfant d'un employé a été fermée pour cause d'urgence due au SRAS.

Les cadres ont été sans tarder encouragés à participer à des séances de formation pour les aider à répondre efficacement aux préoccupations de leurs employés.

L'expérience du SRAS a démontré clairement les avantages de l'existence d'un Centre principal d'intervention lié au Centre provincial des opérations pour rassurer les gens et les aider à se concentrer sur leur travail.

PERSPECTIVES D'AVENIR : 2003 ET AU-DELÀ

L'aperçu des activités présentées dans le présent rapport, conjugué aux événements environnementaux existants ou possibles, ouvre une fenêtre sur les priorités liées à la main-d'œuvre qui marqueront les mois et les années à venir :

- innovation et reconnaissance – encourager le développement d'une nouvelle culture au sein de la FPO, en soutenant et reconnaissant les efforts que déploient les employés pour trouver des solutions innovatrices aux problèmes auxquels la FPO est confrontée, et présenter la FPO comme un organisme qui récompense le rendement de ses employés;
- rémunération – mettre au point une stratégie de rémunération qui prône une composition appropriée de l'offre totale de rémunération dans l'espoir d'attirer et de garder en poste des travailleurs;
- recrutement électronique – contribuer aux services publics axés sur la clientèle en augmentant l'accessibilité à l'emploi et en rehaussant le profil de la FPO sur le marché des travailleurs qualifiés;
- retraite obligatoire – aller de l'avant avec des initiatives en vue de l'élaboration d'une loi qui permettra à davantage de personnes âgées de rester actifs et de prendre leur retraite quand ils le veulent, pas forcément à l'âge de 65 ans;
- négociation collective – continuer de collaborer avec les partenaires de négociation collective afin de résoudre les problèmes résultant de la grève et de se préparer aux négociations prochaines. Au cours des 18 prochains mois, la FPO entamera des négociations collectives avec six agents négociateurs, en commençant par les services essentiels et la planification des urgences;
- cadre d'action pour la gestion des situations d'urgence – des récents événements mondiaux et épidémies ont rendu plus aigu le besoin d'anticiper les urgences et d'y répondre en veillant en priorité à la sûreté et la sécurité des employés.

CONCLUSION

Notre recherche de l'excellence dans la fonction publique est alimentée par une solide stratégie en matière de RH et encadrée par une toile de mesures du rendement et de résultats. Grâce à cette stratégie, la FPO assure la capacité continue de la main-d'œuvre de fournir des services publics intégrés, de haute qualité. Face aux défis imprévus et graves, nous faisons preuve de résilience et de solidité. Un leadership inébranlable, une stratégie solide et des fonctionnaires dynamiques et innovateurs feront de la fonction publique de l'Ontario l'un des meilleurs services publics du monde.

ANNEXE A

Énoncé de valeurs de la FPO

Les membres de la FPO se sont engagés à maintenir un niveau supérieur de service et de confiance publique.

Nous sommes francs et honnêtes dans notre comportement, créatifs et ouverts au changement, et dévoués à l'auto-perfectionnement et à l'intégrité. Nous démontrerons ces valeurs dans le contexte d'un service public professionnel et responsable.

Nous sommes justes, constants et désireux d'établir des relations efficaces avec le public, les clients, le personnel des autres ministères et les représentants élus.

Dans nos relations avec nos partenaires et agents, nous établissons des attentes et des critères de réussite bien définis.

Dans les structures et les processus de gouvernement, nous continuerons de faire preuve de prudence fiscale; nous attachons de l'importance à la formation et à l'apprentissage organisationnel; et nous prônons l'uniformité et la justice dans notre comportement à l'égard de nos collègues et du reste du personnel.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et du vœu d'allégeance et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public, par le truchement du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Mandat de la Commission de la fonction publique

Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* et relève du président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et apolitique chargé de surveiller les questions touchant à la gestion de l'emploi et des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La Commission de la fonction publique et le Conseil de gestion du gouvernement font en sorte que les politiques administratives appropriées soient en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et apolitique qui veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Responsabilités et pouvoirs de la Commission de la fonction publique

Depuis la délégation de ses fonctions relatives aux ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission continue à assumer les fonctions d'un tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements, possède des pouvoirs d'arbitrage qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommandation, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approbation des nominations, des nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et des affectations;
- responsabilité de nombreuses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Parmi les activités administratives qui figurent régulièrement à l'ordre du jour de la Commission, mentionnons la recommandation d'élaborer des règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie de l'unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

La Commission constitue également le conseil des fiduciaires de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La CFP remplit son mandat en collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion et le Comité de perfectionnement des cadres. Le Secrétariat du Conseil de gestion offre des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Le Secrétariat du Conseil de gestion appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les politiques de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements appliqués par la Commission de la fonction publique.

Membres de la Commission de la fonction publique 2002-2003

Présidente, CFP

Kathryn A. Bouey
Présidente, Commission de la fonction publique
12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....327-3805

Vice-présidente, CFP

Linda Stevens
Sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres,
Centre de développement du leadership
Salle 5320, 5^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-1607

Secrétaire de la Commission

Morag McLean
Directrice, services exécutifs, Centre de développement du leadership
Salle 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....325-1777

Commissaires

William Allen
Sous-ministre, ministère des Affaires civiques
Sous-ministre délégué aux Affaires des personnes âgées, à la Condition féminine
6^e étage
400, av. University
Toronto (Ontario) M7A 2R9.....325-6220

Barbara Miller
Sous-ministre
Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation
8^e étage, Édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2E1 325-6927

Tony Dean
Secrétaire du Conseil des ministres
Salle 6420, 6^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-7641

David Guscott
Sous-ministre
Ministère des Transports
3^e étage
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1Z8.....327-9162

Ross Peebles
Sous-ministre
Ministère des Affaires intergouvernementales
6^e étage, 900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 1C2..... 325-3641

Kevin Costante
Sous-ministre
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Édifice Mowat
900, rue Bay, 3^e étage
Toronto (Ontario) M7A 1L2.....325-4782

ANNEXE B

Statistiques de la fonction publique de l'Ontario pour 2002-2003

Total de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario 2002 – 2003

EMPLOYÉS CLASSIFIÉS	51 209
---------------------	--------

EMPLOYÉS NON CLASSIFIÉS	11 250
-------------------------	--------

COURONNE	1 136
----------	-------

TOTAL	63 595
-------	--------

Total de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario 2002 - 2003

		Employés classifiés	Employés non classifiés	Couronne	TOTAL
2002	Avril*	-	-	-	-
	Mai	49 796	11 327	1 092	62 215
	Juin	49 760	15 580	1 090	66 430
	Juillet	49 754	18 301	1 074	69 129
	Août	49 785	16,776	1 060	67 621
	Septembre	49 894	14 099	1 075	65 058
	Octobre	50 081	13 454	1 086	64 621
	Novembre	50 310	12 068	1 106	63 484
	Décembre	50 458	11 791	1 098	63 347
2003	Janvier	50 787	11 057	1 101	62 945
	Février	51 033	11 369	1 108	63 510
	Mars	51 209	11 250	1 136	63 595

Les chiffres indiqués pour les employés classifiés comprennent ceux de la Police provinciale de l'Ontario et des services de sécurité. Les chiffres des employés non classifiés comprennent également le personnel du bureau des ministres. Les chiffres de l'effectif de la fonction publique ne comprennent pas les employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail.

Les rapports annuels antérieurs à ceux de l'exercice 1991-1992 renfermaient le dénombrement des effectifs de la FPO. Chaque employé à temps partiel comptait pour un employé, peu importe le nombre d'heures travaillées. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures travaillées par les employés à temps partiel sont converties en équivalents plein temps qui servent à l'établissement de l'effectif.

Les employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme sont exclus des statistiques sur l'effectif, mais sont compris dans tous les autres tableaux du présent rapport. Au 28 mars 2003, 2 371 personnes faisaient partie de ce groupe.

Les employés non classifiés représentent les employés non classifiés à temps plein et à temps partiel de la FPO et du personnel du bureau des ministres.

* Les chiffres du mois d'avril 2002 ne sont pas disponibles à cause de la grève du SEFPO au cours du printemps 2002.

Effectif classifié par lieu géographique - Résumé 2002 - 2003

Région de planification – Est de l'Ontario	5 770
Région de planification – Centre de l'Ontario	35 076
Région de planification – Sud-Ouest de l'Ontario	4 970
Région de planification – Nord-Est de l'Ontario	4 973
Région de planification – Nord-Ouest de l'Ontario	2 791

TOTAL	53 580
--------------	---------------

* Ce chiffre comprend les 2 371 employés qui reçoivent des prestations en vertu du Régime de protection du revenu à long terme.

Effectif classifié par lieu géographique 2002 - 2003

Région de planification – Est de l'Ontario

Frontenac	1 702
Hastings	355
Lanark	882
Leeds et Grenville	358
Lennox et Addington	221
Ottawa-Carleton	1 492
Prescott et Russell	121
Prince Edward	112
Renfrew	286
Stormont Dundas Glengarry	241

Total partiel	5 770
----------------------	--------------

Région de planification – Centre de l'Ontario

Brant	312
Dufferin	55
Durham	2 897
Haldimand-Norfolk	351
Haliburton	69
Halton	739
Hamilton-Wentworth	1 344
Muskoka	278
Niagara	1 068
Northumberland	276
Peel	1 403
Peterborough	1 145
Simcoe	3 486
Toronto	19 296
Victoria	304
Waterloo	380
Wellington	1 031
York	642

Total partiel	35 076
----------------------	---------------

Région de planification – Sud-Ouest de l'Ontario

Bruce	148
Elgin	266
Essex	570
Grey	229
Huron	268
Kent	629
Lambton	275
Middlesex	2 335
Oxford	108
Perth	142

Total partiel	4 970
----------------------	--------------

Région de planification – Nord-Est de l'Ontario

Algoma	961
Cochrane	683
Manitoulin	55
Nipissing	1 612
Parry Sound	136
Sudbury	1 309
Timiskaming	217

Total partiel	4 973
----------------------	--------------

Région de planification – Nord-Ouest de l'Ontario

Kenora	702
Rainy River	153
Thunder Bay	1 936

Total partiel	2 791
----------------------	--------------

TOTAL	53 580
--------------	---------------

Effectif classifié par ministère 2002 - 2003

Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	692
Procureur général	4 406
Bureau du Conseil des ministres	137
Affaires civiques	294
. Commission ontarienne des droits de la personne	115
Services communautaires à la Famille et à l'Enfance	5 832
Services aux consommateurs et aux entreprises	1 085
Entreprise, Débouchés et Innovation	388
. Société de développement de l'Ontario	5
Éducation	798
Énergie	167
Environnement	1 615
Agence ontarienne des eaux	572
Finances	3 187
. Commission des services financiers	362
. Office ontarien de financement	258
. Société SuperCroissance	56
Affaires francophones	13
Santé et Soins de longue durée	6 416
Affaires intergouvernementales	27
Travail	1 252
Lieutenant-gouverneur	5
Secrétariat du Conseil de gestion	2 131
Affaires municipales et Logement	786
Secrétariat des affaires autochtones	55
Richesses naturelles	2 931
Développement du Nord et des Mines	417
Sûreté et sécurité publique – Services correctionnels	6 170
Sûreté et sécurité publique – Sécurité publique et Services policiers	7 856
Tourisme et Loisirs	219
. Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario	35
. Fondation du patrimoine ontarien	31
. Place Ontario	31
. Centre des sciences de l'Ontario	228
. Commission des parcs du Saint-Laurent	43
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	30
Formation, Collèges et Universités	548
Transports	4 387

TOTAL

53 580

Le nombre d'employés des bureaux du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents du travail n'est pas compris, car ils ne font pas partie de la FPO.

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario est compris dans les chiffres du ministère de la Sûreté et de la Sécurité publique – Sécurité publique et Services policiers.

Au 28 mars 2003, ce groupe comptait 5 220 employés.

La Commission de l'escarpement du Niagara fait partie d'Environnement.

Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Effectif classifié par tranche d'âge 2002 - 2003

Moins de 25 ans	446
25 - 34 ans	7 596
35 - 44 ans	18 893
45 - 54 ans	20 109
55 - 64 ans	6 500
65 ans et plus	36
TOTAL	53 580

Effectif classifié par type 2002 - 2003
--

Employés réguliers	47 075
Employés à l'essai	6 499
Employés ayant dépassé l'âge de la retraite	6
TOTAL	53 580

**Effectif classifié par sexe
2002 - 2003**

Hommes	24 829
Femmes	28 751
TOTAL	53 580

**Effectif classifié par tranche de salaire
2002 - 2003**

Salaire	Total
Moins de 20 000 \$	303
20 000 – 29 999 \$	320
30 000 – 39 999 \$	9 838
40 000 – 49 999 \$	11 330
50 000 – 59 999 \$	11 277
60 000 – 69 999 \$	12 277
70 000 – 79 999 \$	4 367
80 000 – 89 999 \$	1 616
90 000 – 99 999 \$	697
100 000 \$ et plus	1 555
TOTAL	53 580

Nominations – Effectif classifié Employés à temps plein et partiel 2002 - 2003

Avril 2002	110
Mai	131
Juin	143
Juillet	148
Août	128
Septembre	262
Octobre	144
Novembre	101
Décembre	89
Janvier 2003	203
Février	97
Mars	134
TOTAL	1 690

Nominations – Effectif classifié par tranche de salaire 2002 – 2003
--

Moins de 30 000 \$	18
30 000 – 39 999 \$	515
40 000 – 49 999 \$	432
50 000 – 59 999 \$	325
60 000 – 69 999 \$	248
70 000 – 79 999 \$	94
80 000 – 89 999 \$	25
90 000 – 99 999 \$	17
100 000 \$ et plus	16
TOTAL	1 690

Nominations – Effectif classifié par âge 2002 - 2003

Moins de 25 ans	126
25 – 34 ans	687
35 – 44 ans	511
45 – 54 ans	316
55 – 64 ans	50
65 ans et plus	0
TOTAL	1 690

Nominations – Effectif classifié par sexe 2002 – 2003

	Hommes	Femmes	Total
Nouveaux employés	804	886	1 690

Départs de l'effectif classifié par tranche de salaire 2002 - 2003

Salaire	Total
Moins de 20 000 \$	9
20 000 - 29 999 \$	24
30 000 - 39 999 \$	584
40 000 - 49 999 \$	509
50 000 - 59 999 \$	577
60 000 - 69 999 \$	385
70 000 - 79 999 \$	176
80 000 - 89 999 \$	78
90 000 - 99 999 \$	27
100 000 \$ et plus	80
TOTAL	2 449

Départs de l'effectif classifié par tranche d'âge 2002 - 2003

Moins de 25 ans	19
25 - 34 ans	292
35 - 44 ans	519
45 - 54 ans	863
55 - 64 ans	570
65 ans et plus	186
TOTAL	2 449

Départ de l'effectif classifié par années de service classifié 2002 - 2003

Années de service classifié	Départs
Moins d'un an	105
Moins de 2 ans	109
Moins de 3 ans	126
Moins de 4 ans	106
Moins de 5 ans	69
Moins de 6 ans	48
Moins de 7 ans	23
Moins de 8 ans	34
Moins de 9 ans	26
Moins de 10 ans	31
Moins de 15 ans	420
Moins de 20 ans	310
Moins de 25 ans	281
Moins de 30 ans	516
Moins de 35 ans	207
35 ans ou plus	38
TOTAL	2 449

Départ de l'effectif classifié par motif et sexe 2002 - 2003

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	602	460	1 062
Congédiement	19	8	27
Licenciement	56	161	217
Démission	444	598	1 042
Décès	49	52	101
TOTAL	1 170	1 279	2 449

ANNEXE C : RENOUVELLEMENT ET REVITALISATION DE LA FPO

